

# **Projekt tvorby etického kodexu ve společnosti BORS Břeclav a.s.**

Bc. Drahomíra Uhrová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Drahomíra Uhrová**  
Osobní číslo: **M130219**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby etického kodexu ve společnosti BORS Břeclav a.s.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti společenské odpovědnosti firem s užším zaměřením na etický kodex.

### II. Praktická část

- Analyzujte organizační kulturu z hlediska požadovaných etických norem ve společnosti BORS Břeclav a.s.
- Zpracujte projekt tvorby etického kodexu.
- Vyhodnoťte přínosy a možná rizika tohoto projektu.

## Závěr


Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- REDMAN, Tom a Adrian WILKINSON. Contemporary human resource management: text and cases. 3rd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2009, 555 p. ISBN 02-737-1633-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
ředitel ústavu

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 4. 2016

  
.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

V diplomové práci je zpracován projekt tvorby a implementace etického kodexu ve společnosti BORS Břeclav a.s. Teoretická část je zaměřena na problematiku etiky v řízení lidských zdrojů, organizační kulturu, společenskou odpovědnost organizací a etický kodex, jako nástroj, který stanovuje zásady chování a jednání zaměstnanců ve společnosti. Praktická část je zaměřena na analýzu organizačního klimatu a vnímání etiky ve společnosti BORS Břeclav a.s. a to formou analýzy interních dokumentů společnosti, auditu rovných příležitostí, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a diskuzí s vedením společnosti. Na základě analýzy je v projektové části navržen etický kodex a jeho implementace ve společnosti BORS Břeclav a.s. Celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze a jsou zhodnoceny přednosti a prostor pro zlepšení ve společnosti.

Klíčová slova:

Etika v řízení lidských zdrojů, organizační kultura, společenská odpovědnost organizací, etický kodex.

## **ABSTRACT**

The thesis is the project of elaboration the code of ethics in BORS Břeclav Inc. The theoretical part is focused on the issue of ethics in human resource management, organizational culture, corporate social responsibility and code of ethics as a tool that provides guidelines for behavior and actions of employees in the company. The practical part focuses on the analysis the organizational climate and the perception of ethics in the company BORS Breclav Inc. by analyzing internal documents, the audit of equal opportunities questionnaire survey between employees and discussions with company management. Based on the analysis in the design of the proposed code of ethics and its implementation in the company BORS Breclav Inc. and the entire project is subjected to the time, cost and risk analysis, and evaluates the strengths and areas for improvement in the company.

Keywords: Ethics in Human Resource Management, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility, Code of Ethics.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Janě Matoškové Ph.D. za její podnětné a cenné rady a připomínky, vstřícnost, trpělivost, čas a odbornou pomoc, kterou mi věnovala při vypracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a partnerovi za podporu a trpělivost po dobu celého mého studia.

*„Odhodlej se ke skoku na měsíc, když to nevyjde – nevádí, stejně skončíš mezi hvězdami.“*

*-neznámý autor-*

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU .....	13
1.2 ÚLOHA ETIKY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
<b>2 ORGANIZAČNÍ KULTURA</b> .....	<b>15</b>
2.1 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	16
2.2 KLASIFIKACE ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	18
2.3 UTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	20
2.4 ŘÍZENÍ ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	21
<b>3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ</b> .....	<b>24</b>
3.1 ARGUMENTY PRO SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST .....	25
3.2 PILÍŘE CSR .....	26
3.3 AKTIVITY MOŽNÉ V RÁMCI CSR .....	27
3.4 PODNIKATELSKÁ ETIKA.....	27
<b>4 ETICKÝ KODEX</b> .....	<b>29</b>
4.1 PRAKTICKÝ VÝZNAM A PŘÍNOS ETICKÉHO KODEXU.....	30
4.2 TVORBA ETICKÉHO KODEXU.....	31
4.3 KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY ETICKÝCH KODEXŮ .....	32
4.3.1 Etický kodex zaměstnance ČD Cargo.....	33
4.3.2 Etický kodex zaměstnanců GTL .....	33
4.3.3 Etický kodex Dopravního podniku Ostrava .....	34
4.3.4 Etický kodex 3ČSAD .....	34
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV A.S.</b> .....	<b>38</b>
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	39
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39
6.2.1 Personálně-právní oddělení.....	41
6.3 ANALÝZA STAVU ZAMĚSTNANCŮ .....	41
6.3.1 Základní personální ukazatele.....	43
<b>7 AUDIT POLITIKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ</b> .....	<b>46</b>
<b>8 ORGANIZAČNÍ KULTURA Z HLEDISKA POŽADOVANÝCH ETICKÝCH NOREM</b> .....	<b>48</b>
8.1 ANALÝZA SBĚRU DOKUMENTŮ.....	48
8.1.1 Pracovní řád .....	48
8.1.2 Organizační řád .....	48
8.1.3 Směrnice řízení lidských zdrojů.....	49
8.1.4 Pracovní manuál – Hodnocení zaměstnanců.....	49
8.1.5 Pracovní manuál – řidič osobní/nákladní dopravy.....	50



8.1.6	Postup při řešení problémů.....	51
8.1.7	Ukončování pracovních poměrů .....	52
8.1.8	Artefakty .....	52
8.1.9	Etické zásady.....	53
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
8.2.1	Zhodnocení dotazníkového šetření .....	54
8.2.1.1	Určení firemní kultury .....	55
8.2.1.2	Spokojenost zaměstnanců a výpočet personálního indexu.....	56
8.3	DISKUZE S VEDENÍM SPOLEČNOSTI.....	58
8.3.1	Hodnoty společnosti.....	59
8.3.2	Atmosféra v podniku a pracovní morálka .....	60
8.3.3	Problémové oblasti.....	60
8.3.4	Přístup k zákazníkovi .....	61
8.3.5	Etika v podniku .....	62
8.4	ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A PROSTORU PRO ZLEPŠENÍ.....	63
<b>9</b>	<b>PROJEKT TVORBY A IMPLEMENTACE ETICKÉHO KODEXU .....</b>	<b>65</b>
9.1	CÍL A PŘÍNOSY PROJEKTU .....	65
9.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY A VÝSTUPY .....	66
9.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	68
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	68
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	70
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>

## ÚVOD

*„Pod obchodní poctivostí rozumíme, že veškeré strany na obchodě zúčastněné musí být po provedení obchodu bohatší, než byly předtím.“*

Tomáš Baťa

Každý z nás se již jistě ocitl v situaci, kdy musel řešit nějaké etické dilema na základě obecně vžitých nebo přijatých morálních pravidel. Tato pravidla se snaží vytvářet i podniky, nezáleží na tom, zda jsou deklarovaná v nějakém dokumentu nebo vžitá ve firemní kultuře, ale značným způsobem ovlivňují fungování firmy. Ve větších podnicích mívají písemnou podobu tzv. etických kodexů, což jsou významné komunikační nástroje pro ovlivňování chování a jednání zaměstnanců. Není vždy snadné rozhodnout, co je správné a co je špatné, zvláště u profesí, kde hraje morálka a etické normy zásadní roli.

Problematikou podnikové etiky se zabývá tato diplomová práce, která je zpracována pro společnost BORS Břeclav a.s., která poskytuje služby v oblasti osobní a nákladní dopravy.

Práce je rozdělena do tří částí, které na sebe navazují – teoretické, praktické a projektové. Teoretická část je kritickou rešerší literárních zdrojů a stává se podkladem pro část praktickou, kde jsou analyzovány interní dokumenty, provedeno dotazníkové šetření a diskuze s managementem společnosti. Na provedenou analýzu navazuje projektová část, ve které je navržen projekt tvorby a implementace etického kodexu pro společnost BORS Břeclav a.s.

Etický kodex se v novodobé praxi stává fenoménem deklarujícím kvalitu, budování dobré značky firemní kultury a znak společensky odpovědné organizace. Jeho cílem je formulovat morální pravidla a etické normy v dané oblasti pracovní činnosti, analyzovat eticky obtížné situace a definovat cíle a hodnoty, které se stanou vodítkem pro žádoucí jednání pracovníků v těchto situacích, motivací k dobrým mezilidským vztahům a sounáležitosti pracovníků s danou institucí či profesí.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat projekt tvorby a implementace etického kodexu ve společnosti BORS Břeclav a.s. Tato společnost se snaží do své podnikové kultury začlenit etická hlediska a patřit tak mezi společensky odpovědné podniky, v čemž je tento nástroj velmi nápomocný, protože slouží jako praktická příručka etického jednání vůči zainteresovaným skupinám. Pracovníci společnosti jsou pod každodenním dohledem veřejnosti a při výkonu své práce musí vždy zachovávat profesionální přístup, vhodnou komunikaci a dodržovat morální zásady. To vše je bráno v potaz při vytváření etického kodexu a jeho zavedení do firemní strategie.

Díličními cíli je zpracovat teoretické poznatky v oblasti společenské odpovědnosti firem s užším zaměřením na etický kodex a dále analyzovat současný stav ve společnosti BORS Břeclav a.s. z etického pohledu, navrhnout etický kodex, zpracovat projekt jeho implementace a na závěr vyhodnotit přínosy a možná rizika tohoto projektu.

Pro naplnění stanovených cílů této diplomové práce byly zvoleny následující metody a techniky sběru dat.

- analýza dostupných informačních zdrojů v oblasti řízení lidských zdrojů, organizační kultury, společenské odpovědnosti organizací, etického kodexu i s konkrétními příklady a materiálů společnosti (tištěných i elektronických, veřejně dostupných i vnitropodnikových);
- písemné dotazování pracovníků – dotazníkové šetření (blíže viz kapitola 9.2 Dotazníkové šetření);
- rozhovory s vedením společnosti;
- brainstorming při tvorbě hodnot a etických zásad (blíže viz kapitola 9.3 Diskuze s vedením společnosti);
- odborné konzultace s vedoucí práce a personální ředitelkou společnosti.

Metody, kterými byla získaná data zpracována, jsou následující:

- procentuální vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření;
- výpočet personálního indexu;
- časová analýza – analýza kritické cesty a Ganttův diagram;
- nákladová analýza;
- riziková analýza.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce svou povahou spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Tato kapitola v krátkosti popisuje problematiku řízení lidských zdrojů a úlohu personálního útvaru a dále se více zaměřuje na etiku v této oblasti, což je pro téma diplomové práce velmi důležitým aspektem.

Řízení lidských zdrojů je strategický a ucelený přístup k řízení toho nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosažení jejich cílů. Řízení lidských zdrojů se týká získávání člověka jako pracovní síly, jeho formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho aktivit, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování. Do dalšího výčtu je možné zařadit také jeho vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám v rámci pracovního styku a v neposlední řadě samotné osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personální a osobní rozvoj. Aby byla organizace výkonná, je nutné řídit, pečovat a starat se o zaměstnance takovým způsobem, aby byli schopni a ochotni podílet se na úspěchu organizace, ve které pracují. (Koubek, 2007, s. 13)

Všeobecným cílem lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna dosáhnout úspěchu právě prostřednictvím lidí, jakožto aktivních složek v řízení zdrojů podniku, a přispět tak k dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. (Armstrong, 2003, s. 3,4)

Koubek (2007, s. 16) popisuje tradiční obecné úkoly, na které by se měla organizace v rámci řízení lidských zdrojů zaměřit:

- umístit pravého člověka na pravé místo a zároveň usilovat o jeho flexibilitu v rámci měnících se požadavků tohoto pracovního místa;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- tvorba týmů, účinného stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobrého veřejného mínění o zaměstnávání v organizaci.

## 1.1 Úloha personálního útvaru

Řízení lidských zdrojů a veškeré související činnosti zaštiťuje personální útvar. Personální útvar je důležitou jednotkou v organizační struktuře a součástí podnikového managementu v každé organizaci.

Obecnou úlohou personálního útvaru je pomoci organizaci dosáhnout stanovených cílů, a to tím, že vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky a zároveň zpracovává a řídí metodiku pro jejich uplatnění. Je zodpovědný za zajištění, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 21)

Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci, vytváří a provádí personální politiku a strategii, snaží se vytvářet a rozvíjet organizaci, provádí personální plánování, řídí talenty a podporuje jejich vzdělávání a stará se o jejich pracovní vývoj a vzdělání. Musí se také starat o spravedlivé odměňování a udržovat přívětivé vztahy s pracovníky, dohlíží na záležitosti rovného zacházení a na řízení rozmanitosti (např. kulturně rozliční pracovníci v organizaci). Personální útvar poskytuje organizaci informace, rady a podporu ve všem, co se týká zaměstnanců a zajišťuje produktivitu práce na konkurenceschopné úrovni. (Koubek, 2007, s. 33)

Dalším klíčovým úkolem je tvorba prostředí a podmínek, umožňující zaměstnancům umět co nejlépe využít všechny své schopnosti a potenciál ku prospěchu organizace a také ke svému vlastnímu užitku. (Armstrong, 2007, s. 65)

Odborná literatura (např. Armstrong, 2007; Duda, 2008) se shoduje na tom, že výsledkem stojícím na konci dlouhého řetězce personálních činností by měl být vždy spokojený zaměstnanec, který je motivovaný podat maximální výkon k dosažení stanovených cílů organizace.

## 1.2 Úloha etiky v řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů souvisí se strategickým a taktickým řízením změn v organizaci. Předpokladem úspěchu těchto změn jsou etické vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, protože obě strany se navzájem potřebují. Etika ovlivňuje metody a výsledky práce všech pracovníků společnosti. (Dytrt, 2006, s. 71)

Etika se prolíná do všech postupů personálních činností, které jsou použity při rozhodování. Dá se říci, že etika nejvíce zasahuje do zahajování a ukončování pracovních poměrů. Projevuje se již při výběrovém řízení – nejen že si firma „zkouší“ potenciální zaměstnance, ale dochází i k hodnocení firmy jednotlivcem. Zde vystupuje do popředí dodržování zásad rovných příležitostí, nediskriminace apod. Významnou informací o společnosti je také způsob ukončování pracovních poměrů, a to především v případě, že dojde k nedobrovolnému odchodu zaměstnance. Důležitou roli hraje transparentní komunikace a férový přístup. (Páviš, 2012)

Problematickou oblastí může být i oblast odměňování. Mayerová a Růžička (2000, s. 26) doplňují, že etiku rozhodování posuzují zaměstnanci, vedení podniku, vládní instituce a společnost.

Jestliže etika není pojímána jako jeden z hodnotících požadavků na zaměstnance a v případě propouštění se na ni nebere ohled, je to pro zaměstnance demotivující a tento trend se pak projeví v rámci celé firmy uvnitř i navenek. Jestliže chce firma uplatňovat etická pravidla a vyžaduje jejich dodržování, měla by vybudovat etickou kulturu, nastolit její rysy a určit směr, jakým se bude vyvíjet. (Páviš, 2012)

Nestačí o etice jen hovořit, ale také definovat společné cíle, zájmy a stimulovat rozvoj kreativního etického myšlení a odpovědného chování v rámci podniku tak, aby zaměstnanec sám rozlišoval, co je dobré a co špatné. (Dytrt, Stříteská, 2009, s. 42)

K základním tématům, kterých se etika v řízení lidských zdrojů týká, můžeme zařadit diskriminaci zaměstnanců, ochranu osobních informací a respektování soukromí, šikanu a sexuální obtěžování na pracovišti, problematiku zaměstnanců se zdravotním postižením, ženy na mateřské dovolené a rodiče a rodičovské dovolené, kouření, problematiku životního prostředí, korupci apod.

## 2 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Řízení lidských zdrojů v organizaci ovlivňuje mimo jiné panující organizační kulturu (též firemní či podnikovou kulturu).

Tato kapitola je zaměřena na pochopení funkce a důležitosti organizační kultury, popis jejích jednotlivých prvků a kritérií dělení dle odborné literatury. Dále je v kapitole popsáno jakým způsobem je možné firemní kulturu utvářet a jak postupovat v případě její změny.

Dle Dudy (2008, s. 22) organizační kultura značí určitou atmosféru uvnitř firmy. Můžeme říct, že firemní kultura je duchem podniku, který charakterizuje jeho tvář okolnímu světu. Jde o to, že lidé jednají určitým způsobem. Existuje řada zvyklostí, které se v dané organizaci ustálily a stávají se tak normou každodenního chování pracovníků. Kocianová (2010, s. 18) k tomu dodává, že organizační kultura může mít velmi silný dopad na chování lidí, na jejich spokojenost a způsob vykonané práce.

Kultura organizace tvoří rámec pro rozhodovací procesy řídicích pracovníků a řadových zaměstnanců, kterým částečně zprůhledňuje dění v organizaci a usnadňuje orientaci v něm. Je zásadním komponentem v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti a při řízení změny. Organizační kultura je proto velmi úzce provázána s prosperitou a úspěchem společnosti. (Duda, 2008, s. 23)

Základní rysy organizační kultury utváří většinou zakladatelé a majitelé firem. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty a mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. (Bělohávek, 1996, s. 108)

Jedním z požadavků firemní kultury je politika rovných příležitostí pro muže a ženy, což může v podniku přinést:

- zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnanců;
- zvýšení výkonnosti a efektivity práce;
- pozitivní atmosféru v pracovním týmu;
- zlepšení motivace zaměstnanců;
- pozitivní vliv na stabilitu zaměstnanců;
- snižování nákladů na nábor nových pracovníků;
- ztotožnění zaměstnance s vykonávanou prací;
- integraci životních rolí zaměstnanců ;
- lepší pozici v oblasti získávání lidských zdrojů;



- společenskou prestiž, dobrou pověst podniku;
- konkurenční výhodu oproti firmám, které se oblasti rovných příležitostí pro muže a ženy nevěnují;
- v dlouhodobém horizontu navýšení zisků. (Aperio, 2008)

Organizační kultura se projevuje v myšlení, cítění a chování členů organizace. Má vliv i na celkovou atmosféru, která uvnitř firmy panuje (Duda, 2008, s. 23). Tato atmosféra bývá označována také jako klima organizace nebo sociální klima a vztahuje se k těm aspektům prostředí, které členové organizace vědomě vnímají (Armstrong, 2007, s. 258). Cejthamr (2005, s. 269) označuje sociální klima jako něco obtížně definovatelného a zároveň jasně vnímaného: „*Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, sociální klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci.*“

Dále Cejthamr (2005, s. 269) uvádí, že sociální klima je charakterizováno vztahy mezi zaměstnanci a organizací, je možné chápat jej jako jejich vzájemnou důvěru a označuje ho jako relativně trvalou hodnotu vnitřního prostředí.

## 2.1 Prvky organizační kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující primární skladební části kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány zcela jednotně, nicméně nejčastěji se setkáváme s následujícími (např. Lukášová, 2010; Duda, 2008; Kasper a Mayrhofer, 2005): základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.

**Základní přesvědčení** se dá považovat za podstatu kultury, ovlivňuje chápání, jednání i pocity členů organizace. Jedná se o základní vzory orientace a představy, které jsou naprosto automaticky dodržovány, aniž by o nich kdokoli přemýšlel, často dokonce, aniž by je někdo znal. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 104)

**Hodnoty** definují, co se od zaměstnanců očekává. Čím jsou hodnoty pevněji zakořeněny, tím budou mít větší vliv na chování, ať už jsou formulovány nahlas či vnímané mlčky. Důležité jsou „fungující hodnoty“, vedoucí k žádoucímu chování. (Armstrong, 2009, s. 387)

Lukášová (2010, s. 21) uvádí, že ty organizace, které mají své hodnoty formulovány, je také obvykle deklarují ve své filozofii, poslání či etickém kodexu a komunikují je uvnitř organizace.

Existuje také pojem sdílené hodnoty, který se používá pro označení takových hodnot v organizaci, které jsou prosazovány a podporovány managementem a zároveň jsou uznávány většinou zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně ztotožnění s hodnotami organizace, se mnohem jednodušeji řídí, kontrolují a případně revidují své chování tak, aby bylo v souladu s těmito hodnotami. Z těchto důvodů je výhodné, když je kultura organizace postavena na hodnotách, které jsou známé, sdílené a přijímané všemi jejími pracovníky a žádoucím způsobem regulují jejich chování. (Management Mania, 2016)

**Normy** jsou nepsaná pravidla chování, které skupina jako celek akceptuje a jednotliví členové sdílejí. Nikdy nemají písemnou povahu, ale předávají se ústní formou nebo chováním, a říkají lidem, co se od nich očekává, co budou říkat a dělat, někdy dokonce i jak se budou oblékat. (Duda, 2008, s. 34)

Lukášová (2010, s. 22) uvádí, že normy chování mají pro organizaci zásadní význam. Definiují totiž chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování zaměstnanců a zajišťují ustálené a předvídatelné klima.

**Artefakty materiální povahy** jsou lidské výtvořky, které symbolizují firmu a její odlišnost od ostatních firem, proto je třeba dbát na správnou interpretaci. Stojí na pomezí mezi vnitřní firemní kulturou a vytvářením vnějšího image firmy. Mezi tyto artefakty lze zařadit např.: logo, vzhled a úpravu firemních písemností a dokumentů, prezentační a dárkové předměty, firemní barvy či architekturu budov a interiérů. (Tureckiová, 2004, s. 136)

#### **Artefakty nemateriální povahy:**

- **Historiky** o podnikových událostech tvoří styčné body mezi historií firmy a aktuálním snažením podniku. Tato forma komunikace, má větší přesvědčovací sílu, než různé formy ovlivňování. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 109)
- **Mýty** jsou zpravidla příběhy, které s nadsázkou zachycují a vysvětlují různé podnikové události. Jsou prostředkem k objasnění norem a hodnot v podnikové kultuře a také součástí tradic a zvyklostí. Jde spíše o lidové teorie, víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 506)
- **Zvyky, rituály a ceremoniály** jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci předávány a udržovány. Příklady uvádí např. Lukášová (2010, s. 24): vánoční večírky, zdravení, slavnostní události konané při zvláštních příležitostech.

- **Hrdinové** jsou nositeli a často také tvůrci firemní kultury. Většinou se jedná o zakladatele či významné pracovníky firmy, kteří svým způsobem chování a svými požadavky na zaměstnance vytváří vzory chování, podle kterých se zaměstnanci řídí. (Duda, 2008, s. 32)

Prvky organizační kultury nefungují izolovaně, ale vzájemně spolu souvisí, ovlivňují se a tvoří obsah organizační kultury. Lukášová (2010, s. 25) uvádí 3 způsoby, jakými je třeba na prvky nahlížet:

- základní strukturální a funkční prvky organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev;
- ukazatele obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury;
- prostředek k předávání a formování organizační kultury.

## 2.2 Klasifikace organizační kultury

Organizační kultura je něco zcela jedinečného, co se vzpírá klasifikaci, a to samou svou podstatou, kterou je především pestrý kolorit a historie života organizace. V odborné literatuře lze přesto postřehnout řadu možných typologií organizační kultury. Podstatou každé typologie je tvorba určitého počtu kritérií a posléze vznik určitých kategorií. (Šigut, 2004, s. 27)

Doposud vyvinuté typologie identifikují charakteristické obsahy firemní kultury z různých pohledů. Většina klasifikací je vyjádřena čtyřmi základními stránkami, na které se autoři zaměřují:

- kultura orientovaná na moc;
- kultura orientovaná na lidi;
- kultura orientovaná na úkol;
- kultura orientovaná na roli.

Jedna z prvních typologií organizační kultury, poměrně jednoduchá ale velice vlivná, byla navržena autory Harrisonem a Handy (1972). Obsahuje popis čtyř hlavních typů kultur v organizacích (Redman a Wilkinson, 2009, s. 247):

- **kultura moci** – má jediný zdroj energie. Pro tento typ organizace je typické reagovat rychle, ale úspěch často závisí na mocných jedincích uprostřed organizace.

- **kultura rolí** – jedná se převážně o byrokratické organizace s důrazem na funkčnost. Tyto organizace mají větší šanci být úspěšné ve stabilních podmínkách. Používá se nejčastěji ve veřejném sektoru.
- **kultura výkonu** - tato kultura je zaměřena na dosažení cílů, moc je založena na odbornosti a flexibilitě. Kultura výkonu se využívá např. v poradenských společnostech.
- **kultura osob** – tento druh organizací slouží především potřebám svých členů. Jednotlivci se navzájem ovlivňují příklady a ochotou a jsou téměř zcela autonomní, důležitá je vzájemná spolupráce. (Redman a Wilkinson, 2009, s. 247)

Trompenaars (1993, citováno dle Lukášové) prezentuje typologii, která stojí na dvou dimenzích - orientace na úkoly a orientace na vztahy a hierarchii versus rovnost. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy kultury, kterým Trompenaars přidal metaforické názvy:

- **rodina** – kultura je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“ má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je nutno dělat. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů je zcela přirozené.
- **kultura Eiffelovy věže** – jedná se o jasné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšší pozice. Kultura je orientovaná na úkoly, které jsou předem jasné dané.
- **kultura řízené střely** – je neosobní, není orientována na vztahy, ale na úkoly. Cíle, kterých chce organizace dosáhnout, jsou středem zájmu. Členové organizace nemají jasné stanovenou cestu, jak úkoly splnit, ale musí sami hledat způsoby, jak dosáhnout cíle.
- **kultura inkubátoru** – tato kultura je založena na sdílení myšlenky, která říká, že organizace slouží především k seberealizaci pracovníků a tvůrčích činností. (Lukášová, 2010, s. 102-103)

Jedna z nejpopulárnějších klasifikací firemní kultury byla navržena autory Deal a Kennedy (1982). Jejich kategorizace kultury je výsledkem návštěvy stovky organizací a je založena na dvou aspektech – stupni rizika, spojeném s obchodními aktivitami a rychlost zpětné vazby o úspěchu či neúspěchu aktivit. Autoři člení druhy kultur do čtyř kategorií:

- **kultura drsných chlapců** - v této kultuře je často podstupováno riziko a funguje okamžitá zpětná vazba (např. policie, média);

- **kultura tvrdé práce** – jedná se o kulturu s nízkým rizikem a rychlou zpětnou vazbou, povzbuzuje pracovníky k udržení vysoké úrovně činnosti (např. počítačové společnosti);
- **kultura sázky na budoucnost** – kultura s vysokým rizikem a pomalou zpětnou vazbou, poskytuje čas k rozvoji nápadů (např. vývoj produktů);
- **kultura postupu** – klasická byrokratická kultura, kde jsou nízká rizika a také nízká zpětná vazba a individuální zaměření na proces (např. státní správa). (Redman a Wilkinson, 2009, s. 247)

Dalším rozlišením typů firemní kultury podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí, se zabýval Ansoff (1979). Podle něj firemní kultura může být stabilní, reaktivní, anticipující nebo tvořivá. Rozhodujícími kritérii je orientace na jistotu či riziko, orientace na minulost, současnost či budoucnost a otevřenost či uzavřenost organizace. Jiným členěním se zabývali autoři Miles a Snow (1978), kteří se soustředili na způsob adaptace organizace na vnější prostředí, ale zohlednili také vliv interních faktorů na obsah kultury. Dle těchto kritérií rozlišili tři typy organizací – průzkumník, obránce a analyzátor. Quinn a kolektiv (1991) vymezili typologii založenou na modelu soupeřících hodnot, za pomoci dimenzí flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Typy kultury označili: kultura klaunova, hierarchická, adhocokratická a tržní. (Lukášová, 2010, s. 107-108)

### 2.3 Utváření organizační kultury

Firemní kultura je duchem podniku, který charakterizuje jeho tvář navenek. S kulturou nelze jednoduše manipulovat. Utváření strategicky žádoucí firemní kultury, která podporuje výkonnost podniku, je dlouhodobá a obtížná záležitost. Je to výsledek procesu učení, který spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace, a proto může být velmi obtížné zavedenou firemní kulturu měnit.

Rozhodující roli při utváření firemní kultury hraje vždy management. Vzhledem k tomu, že z hlediska teorie managementu je firemní kultura účinným prostředkem řízení, osoby, které jsou za tvorbu kultury zodpovědné, by si měli uvědomit několik základních věcí (Bláha, Mateciuc, Kaňáková, 2005, s. 241):

- jakou kulturou se daná firma doposud vyznačovala;
- nakolik tato firemní kultura přispívá k dosažení podnikových cílů a poslání;
- jaký typ firemní kultury by byl pro firmu prospěšný;

- jakým způsobem by měl management jednat, aby vhodně ovlivnil současnou firemní kulturu nebo nastartoval pozitivní rozvoj nové kultury firmy.

Pozitivnímu rozvoji organizační kultury mohou bránit určité překážky, které jsou utvářeny ve vnitropodnikovém klimatu. Mezi hlavní důvody neetického chování vzhledem k podnikové kultuře patří:

- neznalost etických norem nebo podceňování jejich důležitosti;
- silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců;
- nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených;
- neetické chování nadřízených i blízkých spolupracovníků;
- ignorace nebo neřešení etických prohřešků managementem podniku;
- enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch. (Moderní řízení, 2007)

Utváření žádoucího obsahu firemní kultury je dlouhodobou záležitostí. Management společnosti by měl věnovat jednotlivým aspektům řízení velkou pozornost, měl by se rozvojem žádoucí kultury systematicky a cíleně zabývat. Je nutné, aby také obsah firemní kultury cyklicky revidoval a transformoval. (Lukášová, 2010, s. 164)

## 2.4 Řízení změny organizační kultury

Silné firemní kultury mají vliv jak na chování v organizaci, tak na její výkonnost. Pokud existuje vhodná, efektivní kultura, je žádoucí podpořit její celkové posílení. Pokud je naopak kultura nevhodná, nepřiměřená, je příhodné přemýšlet nad opatřeními, které by měly být učiněny pro přetransformování takovéto kultury. (Armstrong, 2002, s. 207)

Chce-li být podnik úspěšný, měl by vytvářet firemní kulturu tak, aby reagovala na změny interního i externího prostředí. Na tvorbě firemní kultury se podílí všichni zaměstnanci, ale důležitou roli hraje vliv vrcholového managementu, který by měl být příkladem a iniciátorem při formování kultury organizace. Vliv chování lidí na změnu firemní kultury se liší na základě toho, jakou mocenskou pozici v hierarchii podniku zaujímají. Čím vyšší tato pozice je, tím větší vliv většinou mají – a to jak v dobrém, tak ve špatném smyslu slova. (Duda, 2008, s. 36)

Efektivní změna firemní kultury by měla být řízena systematicky. Personalisté hrají ústřední roli v dosahování změny firemní kultury. Urban (2009, s. 180) uvádí pět kroků, kterých by se personalisté při změně organizační kultury měli držet:

### **Definovat a vyjasnit pojetí změny kultury**

K pochopení kultury organizace je třeba rozeznat společný, sdílený způsob myšlení v organizaci, který vychází z informací a chování. Cílem změny společného myšlení je dosáhnout toho, aby pracovníci a jiné zainteresované strany mysleli a jednali v souladu s hodnotami a potřebami organizace. Vrcholoví manažeři by měli vyslat nové informace nebo změnit chování pracovníků, aby této změny dosáhli, ať už prostřednictvím formálních personálních postupů nebo formou neformálních setkání. (Urban, 2009, s. 180-184)

### **Jasně říci, proč je změna kultury ústředním tématem úspěšnosti podniku**

Výkon podniku je ovlivněn jednotností kultury, která zabezpečuje uznání a pozitivní přijetí na trhu. Čím dokonaleji je kultura sdílena, tím pravděpodobnější je, že bude podnik úspěšný. Kultury spojené se starým podnikáním musí uvolnit cestu kulturám, které odrážejí současné trendy na trhu. Klíčem ke změně kultury je uznat, že nová kultura musí odpovídat měnícím se potřebám podnikání. Organizace se musí naučit nechat zmizet zastaralé a neefektivní kultury, když se ty nové stávají nezbytností. (Urban, 2009, s. 184-187)

### **Definovat postup pro posuzování současné kultury, žádoucí budoucí kultury a rozdílu mezi nimi**

Míru, v jaké je sdílen způsob myšlení, lze zkoumat na základě názorů pracovníků a zákazníků. Pracovníci definují tři nejdůležitější věci, které chtějí, aby zákazníci znali, a zákazníci odpovídají na otázku, co by chtěli vědět o dodavateli. Odpovědi obou stran je vhodné porovnat, aby bylo možné zjistit, zda sdílejí způsob myšlení. Identifikuje se takto postup mezi současnou a žádoucí kulturou. Žádoucí kultura je nejlépe vyjádřena v tom, co zákazníci chtějí. Když upravování kultury začíná s názory a požadavky zákazníků a přesouvá se k tomu, jak by měli firmu vnímat pracovníci právě v souladu se způsobem myšlení zákazníků, pak dojde k určitému sjednocení. (Urban, 2009, s. 187-188)

### **Rozpoznat alternativní přístupy k vytváření změny kultury**

Na základě zkušeností firem Urban (2009, s. 188-191) rozlišuje a popisuje tři typy snah o změnu kultury:

- **direktivní – shora dolů** – tento typ je řízen a prosazován do organizace z vrcholové úrovně a většinou zaváděn pomocí personálních procesů (např. vzdělávacích programů);

- **horizontální – reengineering procesů** – tento typ zkoumá, jakým způsobem se práce vykonává a poté systematicky vylepšuje pracovní procesy;
- **zdola nahoru – posilování pravomocí** – k tomuto typu změny kultury dochází, když je žádoucí kultura rychle přenesena do aktivit pracovníků. Pracovníci mají možnost identifikovat věci, které by mohly být okamžitě změněny, identifikují problémy a soustřeďují se na jejich vyřešení již na základě nové kultury;

Personalisté, kteří usilují o nejlepší postupy při tvorbě společných způsobů myšlení, by měli všechny tyto postupy znát, vědět, jak se navzájem ovlivňují a kdy který způsob použít. (Urban, 2009 s. 188-191)

### **Sestavovat plán činností, integrující větší počet přístupů ke změně kultury**

Při vytváření plánu činností, směřujícím k uskutečnění změny kultury, by měly být zváženy následující faktory úspěšnosti (Urban, 2009, s. 191):

- příznivci změny kultury;
- vytvoření společné/sdílené potřeby;
- formulace žádoucích výsledků změny kultury;
- identifikace rozhodujících zainteresovaných stran, které musí akceptovat změnu;
- změna systémů a struktur v personální práci, aby byly ve shodě s žádoucí kulturou;
- monitorování pokroku;
- zajištění trvání změny.

Toth (2010, s. 39) doplňuje, že všem pracovníkům musí být jasná zvolená strategie a postavení dané firmy na trhu.

Schein doporučuje v případě neúspěšné transformace firemní kultury přistoupit k tvrdým opatřením, čímž může být až výměna značné části osazenstva organizace. (Bělohlávek, 1996, s. 117)



### 3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

V poslední době je stále více skloňován a důrazně připomínán požadavek společenské odpovědnosti organizace (např. Putnová, 2007; Slámečka, 2012; Ševčík, 2005), která se tak stává nedílnou součástí firemní kultury současných podniků, které chtějí na konkurenčním trhu uspět.

V této kapitole jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti společenské odpovědnosti firem, což je jeden z dílčích cílů diplomové práce, a zároveň se tato kapitola stává podkladem pro zpracování dalších částí práce. Kapitola vysvětluje, proč je dobré přijmout společenskou odpovědnost v podniku, jaké jsou její pilíře, a udává konkrétní příklady vhodných aktivit. V závěru kapitoly je krátce definována podnikatelská etika, jako součást společenské odpovědnosti.

Společenská odpovědnost organizací (anglicky Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) se dnes stává nezbytnou součástí strategického managementu každého podnikatelského subjektu a zasahuje do všech oblastí působení organizace. Týká se jejího interního prostředí, kvality života pracovníků, ale promítá se také do externího prostředí organizace v rámci budování korektních vztahů se zákazníky a partnery. (Pitra 2008, s. 273)

Nejčastěji používaná definice vysvětluje pojem společenské odpovědnosti takto: „*CSR představuje dobrovolný závazek organizace chovat se v rámci svého působení odpovědně ke svému okolí – životnímu prostředí a společnosti, ve které působí.*“ (Pitra, 2008, s. 273)

Společenská odpovědnost je trendem, apelujícím na změnu orientace firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle, z maximálního na optimální zisk. Společensky odpovědné firmy zohledňují potřeby svého interního i externího prostředí, podporují udržitelný rozvoj, jsou transparentní a obecně přispívají celkovému zlepšení stavu společnosti. Konkrétně se jejich společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni managementu. (Dytrt, Staňková, Tomancová, 2007, s. 89)

Souček (2005, s. 190) uvádí, že principy společenské odpovědnosti jsou výrazem odpovědnosti firmy k veřejnosti. Dytrt (2006, s. 100) doplňuje, že systém společenské odpovědnosti vychází z předpokladu, že úspěšnost každé organizace závisí na pracovnících a především jejich etických postojích vůči zaměstnavateli a naopak, dále na jejich vlastní

zodpovědnosti, odbornosti a kvalitě práce. Proto také CSR usiluje o to, aby vedení společnosti vyžadovalo odpovědnost všech zaměstnanců za kvalitu, loajalitu a uplatňování etických postojů při výkonu svých činností.

### 3.1 Argumenty pro společenskou odpovědnost

Společenská odpovědnost je neustále se vyvíjející téma a její význam může být vymezen mnoha způsoby. Putnová a Seknička (2007, s. 131) shrnují důvody pro přijetí společenské odpovědnosti následovně:

1. Snaha vyhnout se vládním zásahům – je lepší stanovit si vlastní regulace, než přijmout autoritativně zaměřená omezení, která jsou víceméně odpovědí na nevhodné chování firem.
2. Proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti – roste požadavek kontroly a transparentnosti v podnikání. Moderní životní styl klade velký důraz na ekologické a sociální chování společností a veřejnost má široké spektrum možností, jak získat informace o společenské odpovědnosti firem.
3. Potřeba seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc – velké korporace dávají svým chováním příklad pro menší subjekty, které jejich chování a jednání dále napodobují.

Pavlík a Bělčík (2010, s. 30) podávají pohled na některé z výhod uplatňování konceptu CSR pro organizace:

- **zvyšování hodnoty organizace** – CSR zvyšuje hodnotu aktiv jako je pověst firmy, hodnota značky, lidský kapitál a také hodnota podniku pro majitele společnosti;
- **úspora nákladů** – přestože většina činností vyžaduje finanční prostředky, často tyto aktivity vedou k inovacím, které posléze snižují náklady firmy, resp. zvyšují její efektivitu;
- **kvalitní a loajální zaměstnanci** – spokojení zaměstnanci se značně podílí na posilování image podniku. Loajalita snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nových pracovních sil. Motivovaní zaměstnanci bývají velmi produktivní;
- **získávání konkurenční výhody** – společnost se může určitým způsobem odlišit od konkurence a oslovit takovou skupinu lidí, která ocení tyto aktivity a je ochotna za takové výrobky či služby zaplatit více;

- **řízení rizik** – společnost, která naslouchá okolnímu prostředí a bere v úvahu jeho zájmy, dokáže lépe předvídat eventuální rizika a pohotově reagovat na případné změny.

### 3.2 Pilíře CSR

Obecně přijímaný princip, týkající se společenské odpovědnosti firem je postaven na třech základních pilířích (triple-bottom-line) – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Aby byl zajištěn optimální rozvoj organizace, měla by se věnovat všem třem oblastem současně. (Putnová, Seknička, 2007, s. 132)

Smyslem podnikání je dosahovat zisku, ale záleží také na tom, jakým způsobem těchto zisků společnost dosáhne. Proto se závazky CSR v ekonomické oblasti týkají, dle Slámečky (2012, s. 150), dodržování těchto zásad:

- etický kodex;
- transparentnost firmy;
- princip dobrého řízení;
- odmítnutí korupce;
- etické vztahy se stakeholdery;
- ochrana duševního vlastnictví.

Sociální oblast se týká především budování společenských vazeb s vnitřním i vnějším prostředím organizace. Slámečka (2012, s. 151) uvádí výčet aktivit, na které by organizace v rámci této oblasti, měla klást důraz:

- firemní filantropie;
- dialog se stakeholders;
- bezpečnost a zdraví pracovníků při práci;
- rozvoj lidského kapitálu;
- dodržování pracovních standardů;
- zákaz dětské práce – netýká se našeho prostředí, ale v rozvojových zemích se jedná o častou problematiku;
- vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců – v cizojazyčné literatuře se někdy označuje jako work-life balance.

Třetí pilíř – environmentální oblast se týká ekologického řízení organizace, tedy ochrany a péče o životní prostředí. Zde Slámečka (2012, s. 152) uvádí následující aktivity:

- šetrná výroba k životnímu prostředí;
- ekologická výroba, produkty a služby;
- ekologická firemní politika;
- ochrana přírodních zdrojů, snižování dopadů výroby na životní prostředí;
- rozvoj spolupráce mezi investory a ochránci životního prostředí.

Cílem CSR je vybudovat společensky odpovědnou firmu pomocí minimalizace sociálních, etických a environmentálních rizik v jejím každodenním chování a jednání. I takto si firma buduje svoji vyšší konkurenceschopnost. (Pitra, 2008, s. 284)

### 3.3 Aktivity možné v rámci CSR

Každá firma se může v rámci CSR realizovat různě, vždy záleží na oblasti podnikání a na jejích možnostech. Kouzlo CSR je právě v pestrosti a kreativitě, ale také v důležitosti naplánovat vhodné aktivity. Řečnicková (2009) uvádí následující příklady aktivit:

- *Dny zdraví pro zaměstnance* – jedná se o podporu péče o zdraví zaměstnanců. Součástí mohou být speciální akce, při kterých zaměstnanci např. ochutnají výrobky zdravé výživy, nechají se vyšetřit odborníky, absolvují kurz první pomoci apod.
- *Fair Trade* – výrobky Fair Trade podporují férové podnikání. Tyto výrobky lze využít při interním občerstvení, cateringových akcích nebo různých setkáních.
- *Firemní filantropie* – transparentně investovat do určité komunity lze např. prostřednictvím firemní nadace nebo nadačního fondu.
- *Programy na úsporu energie* – při každodenních činnostech firmy se dá myslet na přírodu a její ochranu, a to při spotřebě elektřiny, plynu nebo vody. Dají se uspořádat speciální akce, např. den, kdy budou zaměstnanci místo používání výtahů chodit pěšky.
- *Dobrovolnické programy* – mohou mít různou podobu, například dárcovství krve, pomoc v dětských domovech, pomoc neziskové organizaci v rámci teambuildingových akcí firmy atd.

### 3.4 Podnikatelská etika

Se společenskou odpovědností, především s ekonomickým pilířem, souvisí podnikatelská etika. Ta vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a kulturní zázemí společnosti.

Podnikatelská etika je relativně mladá disciplína, velmi aktuálním tématem začala být na konci devadesátých let a to nejen v postkomunistických zemích, ale celosvětově (Putnová, 2004, s. 74). Hlavními příčinami zvýšeného zájmu se, dle Putnové (2004, s. 74), stala rostoucí ekonomizace společnosti, dynamický, technický a technologický rozvoj a globalizace ekonomického rozvoje. Dle Ševčíka (2005, s. 89) byly hlavním důvodem vzniku této disciplíny různé nekalé praktiky firem, nedostatečná ochrana spotřebitele, stále se zvyšující znečištění životního prostředí, daňové úniky, podvodné machinace atd.

Světová literatura uvádí mnoho definic etiky v podnikání. Například američtí autoři Ferrell a Fraedrich (citováno dle Ševčíka, 2005) definují podnikatelskou etiku takto: *„Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.“*

Principy etiky by měly být ve firmách vyjádřeny ve všech pravidlech, upravujících vztahy k obchodním partnerům, mezi zaměstnanci i vůči různým externím institucím. Měly by respektovat nejen zákony a předpisy, ale i pravidla vyplývající z „dobrých mravů“, které jsou za hranicemi povinností, vyplývajících ze zákonů a předpisů. (Souček, 2005, s. 190)

## 4 ETICKÝ KODEX

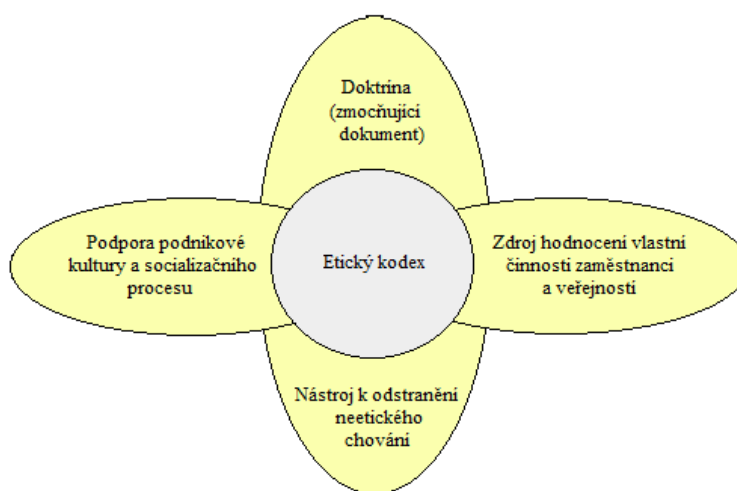
Jedním z nástrojů společenské odpovědnosti v ekonomické oblasti je etický kodex společnosti. Patří mezi nejvýznamnější prostředky etického řízení a mezi základní stavební prvky podnikatelské etiky ve firmě.

Klíčové etické hodnoty podniku jsou nejobecnějším a primárním morálním rámcem pro činnost firmy, avšak na to, aby mohly určovat řešení konkrétních etických problémů a dilemat, jsou příliš obecné. Etický kodex poskytuje podrobnější rozpracování a konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. (Rolný, 2007, s. 59)

*„Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.“ (Putnová, 2004, s. 41)*

Etický kodex jasně vysvětluje rozdíly mezi organizačními a etickými motivy a zcela jednoznačně stanovuje konkrétní principy a etické hodnoty, které podnik využívá v podnikatelském procesu. Principy a hodnoty by měly být rozpracovány takovým způsobem, aby stanovily základní mravní východiska pro všechny skupiny, které se podílí na podnikání. (Putnová, Seknička, 2007, s. 101)

Hlavní funkcí etického kodexu je především regulace chování podnikatelského subjektu. Další funkce, které by měl kodex splňovat, jsou znázorněny na Obr. 1:



Obr. 1: Obecné funkce etického kodexu  
(vlastní zpracování dle Rolného, 2007)

Názory na efektivnost kodexů se mohou velmi lišit. Některé organizace jej považují za zbytečný, jiné si stěžují na formálnost, protože pozornost se orientuje spíše na jeho vytvoření než na jeho dodržování nebo že nemají dostatečný vliv na etiku v managementu. Dobrý etický kodex by měl vycházet z konkrétní situace a znalosti věci, jedná se o dokument, který vyjadřuje taktické kroky k plnění strategických cílů. (Dytrt, Staňková, Tomancová, 2007, s. 91)

Funkčnost etického kodexu je závislá na naplňování jeho zásad. Bez aktivního přístupu všech řídicích pracovníků se stane etický kodex pouze nefunkční, nadbytečnou doktrínou, která pozbývá smysl. (Ševčík, 2005, s. 110)

#### **4.1 Praktický význam a přínos etického kodexu**

Smysl etického kodexu spočívá v řešení konkrétních problémů organizace a může být zaměřen na společnost jako celek, na vnitřní organizační jednotky nebo na podrobnější organizační členění. Pro všechny pracovníky musí být jasné, že za etickým programem stojí celý top management a že etický kodex orientuje pracovníky ke splnění podnikové strategie jako celku. (Dytrt, 2006, s. 124)

Etický kodex se může stát příručkou zaměstnance v jeho každodenním rozhodování a způsobech chování v konkrétní společnosti. Kodex také zprůhledňuje firmu navenek a předchází tak zbytečným nedorozuměním. Stává se i nástrojem pro zkvalitnění diskuze o morálních problémech, předsudcích a určitých tabu života ve firmě, zajišťuje důvěru řadových zaměstnanců ve vedení podniku a naopak, přispívá tedy ke vzájemné důvěře, která je pro chod firmy nezbytná. (Slámečka, 2012, s. 79)

Z hlediska vedení podniku či podnikového managementu může dle Rolného (2007, s. 60) a Putnové (2004, s. 42) kodex pomoci:

- redukovat nežádoucí praktiky, způsobující pokles přízně zákazníků, zaměstnanců, investorů atd., a které mohou vést až k dlouhodobým ekonomickým ztrátám;
- objasnit politiku firmy v morálně problematických otázkách, jako je např. zacházení s interními informacemi, přijímání „pozorností“ od jiných tržních subjektů, atd.;
- zjednodušit zavádění inovací, pomoci při restrukturalizaci, hledání nových partnerů, posílit vnitropodnikovou disciplínu a snížit potřebu donucovacích a restriktivních opatření pro odhalení neetického chování;
- zamezit nadřazeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům;

- být vodítkem pro všechny řídicí články podniku při rozhodování;
- pozitivně motivovat všechny zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro každého bez výjimky;
- řešit morální problémy a dilemata, vyskytující se v práci podnikových manažerů;
- čelit neetickým požadavkům zákazníků, dodavatelů, ale i nadřízených a podřízených;
- hájit svá rozhodnutí jak uvnitř, tak vně podniku;
- zjednodušit komunikaci uvnitř firmy;
- zdůvodnit návrhy na disciplinární opatření při porušování etických zásad ze strany zaměstnanců;
- urychlit identifikaci problémových praktik a odhalení případných podvodů.

## 4.2 Tvorba etického kodexu

Při rozhodování, o tom, zda pro podnik zpracovat etický kodex nezáleží na velikosti společnosti, ale rozhoduje cíl, pro který bude kodex zpracován. Současně je také vhodné určit, kdo a jak bude jeho plnění sledovat, analyzovat a navrhnout opatření pro nápravu. Dyrtr (2006, s. 126) považuje za nejdůležitější vymahatelnost plnění etického kodexu. Dle jeho zkušeností se nejvíce osvědčilo, když se kodex stal součástí pracovní smlouvy. V takovém případě je neplnění etického kodexu zároveň neplnění pracovní smlouvy.

Dalším významným atributem je doba platnosti etického kodexu. Pokud má být etický kodex užitečným pomocníkem, pak musí být v každé době aktuální a musí mít možnost se v případě potřeby podvolit změnám. (Dyrtr, 2006, s. 126)

Aby byl etický kodex vytvořený efektivně, Rolný (2007, s. 61) uvádí několik zásad, jimiž je vhodné se při výstavbě kodexu řídit:

1. Základním východiskem pro rozhodování jsou deklarované hodnoty podniku.
2. Etický kodex musí být vnitřně konzistentní, v souladu s podnikovým posláním, cíli, strategií a politikou podniku. Měl by jasně formulovat konkrétní priority, závazky, požadavky a etické role v podniku.
3. Musí být přiměřený – nesmí být ani příliš obecný, ale ani moc detailní. Musí vyvážit práva a povinnosti a požadavky na chování zaměstnanců uvnitř i vně podniku.
4. Musí obsahovat nástroj pro řešení etických problémů, jeho interpretaci a aplikaci. Používání by mělo být snadné, jasné a finančně nenáročné.



5. Etický kodex by měl také poskytovat možnost uplatnění výjimek a zohlednit tak morální otázky jako např. zaměstnávání tělesně postižených, těhotných žen, alergiků aj.

Při tvorbě etického kodexu podniku by měla být respektována zásada postupu od obecného ke konkrétnímu. Úvodem by měl být jasně definovaný závazek podniku k etickému chování a prioritní mravní hodnoty, které chce naplňovat. Dále je vhodné vymezit konkrétní mravní závazky vůči jednotlivým subjektům (zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, konkurenci, akcionářům atd.). Následně je třeba zaměřit se na dlouhodobé cíle a zájmy podniku, zejména ve vztahu ke způsobům jejich realizace, což znamená vymezit konkrétní nároky na způsob jednání všech zaměstnanců do podoby určitých zásad. Jasně formulované zásady jednání musí mít kriteriální charakter, aby se podle nich dalo kdykoliv posoudit konkrétní chování (postihem nebo odměnou). Závěrečnou částí etického kodexu by mělo být sestavení jednoduchého a srozumitelného metodického postupu, který by byl praktickou pomůckou každého zaměstnance při řešení konkrétních etických problémů. (Ševčík, 2005, s. 109)

Pro doplnění lze uvést dva základní modely tvorby etického kodexu (Bláha, 2003, s. 109):

- Skandinávský model – vysoká míra participace zaměstnanců;
- Americký model – etický kodex je vytvářen managementem nebo vlastníky firmy.

Etický kodex obsahuje většinou tyto části:

- preambuli, ve které se firma zavazuje k etickému jednání;
- vztahy se zákazníky;
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům;
- vztahy k dodavatelům;
- vztahy k vládě a místním orgánům;
- vztah k životnímu prostředí;
- vztahy ke konkurenci;
- vztahy managementu vůči zaměstnancům. (Putnová, 2004, s. 44-45)

### 4.3 Konkrétní příklady etických kodexů

V této kapitole jsou uvedeny a popsány příklady etických kodexů čtyř dopravních společností – ČD Cargo, Dopravní podnik Ostrava, GTL a 3ČSAD.

#### 4.3.1 Etický kodex zaměstnance ČD Cargo

ČD Cargo má vytvořený kodex etiky, který se má stát vodítkem pro zaměstnance a jeho cílem je snaha pomoci všem zaměstnancům najít optimální postavení ve společnosti. Hlavní náplní etického kodexu ČD Cargo je souhrn obecných charakteristik činností zaměstnance, která úzce souvisí s dobrou prezentací společnosti. Proto se kodex zaměřuje na otázky nastavení vztahu a správné komunikace mezi zaměstnancem a zákazníkem, ale také mezi zaměstnanci navzájem. Kodex upravuje jak legislativu ČR, tak i zásady plynoucí z vnitřních předpisů společnosti a ze zásad dobrých mravů.

Etický kodex ČD Cargo vysvětluje jeho účel a heslovitě vysvětluje hlavní zásady, které má zaměstnanec dodržovat:

- dobré jméno společnosti;
- profesionální jednání se zákazníky a dodavateli;
- vzájemný respekt;
- osobní chování;
- finanční výkaznictví a účetní zásady;
- ochrana životního prostředí a BOZP;
- soukromí;
- počítačové systémy a informační technologie;
- majetek společnosti;
- zabezpečení;
- zachování důvěrnosti.

Obsahuje také manuál – pomocník pro etické rozhodování, který slouží jako návod pro řešení konkrétních problémů. Pro zaměstnance je také zřízena telefonní linka pro etiku, na kterou mohou v případě potřeby zavolat. (ČD Cargo, 2008)

#### 4.3.2 Etický kodex zaměstnanců GTL

V úvodu etického kodexu zaměstnanců GTL jsou hodnoty, které společnost vyznává - flexibilita, otevřenost, loajalita a profesionalita. Následují jednotlivé kapitoly:

- závaznost kodexu;
- poctivá hospodářská soutěž;
- orientace na zákazníka;
- chování vůči zákazníkům a partnerům;

- loajalita a střet zájmů;
- iniciativa;
- zákaz diskriminace;
- bezpečnost práce;
- využití pracovní doby;
- standardy oblékání.

Všechny kapitoly jsou blíže rozvedeny, aby zaměstnanec měl představu, co se pod daným pojmem skrývá. (GTL – Fair Play Logistic, 2014)

### **4.3.3 Etický kodex Dopravního podniku Ostrava**

Tento etický kodex je z uvedených příkladů nejvíce strukturovaný. Je psaný legislativní formou, rozdělený do čtrnácti článků, z nichž je každý článek rozdělen na odstavce.

- Článek 1 – Úvodní ustanovení
- Článek 2 – Zákonnost
- Článek 3 – Profesionalita
- Článek 4 – Rychlost a efektivita
- Článek 5 – Střet zájmů
- Článek 6 – Korupce
- Článek 7 – Nakládání se svěřenými prostředky
- Článek 8 – Životní prostředí
- Článek 9 – Mlčenlivost
- Článek 10 – Informování veřejnosti
- Článek 11 – Reprezentace
- Článek 12 – Uplatnitelnost a vymahatelnost
- Článek 13 – Závěrečná ustanovení
- Článek 14 – Účinnost

V porovnání s ostatními uvedenými kodexy by se mohl zdát jako nejméně atraktivní právě z důvodu přílišné strukturovanosti, na druhou stranu jsou zde jasně stanovená pravidla, účinnost i sankce za případné nedodržení kodexu. (Dopravní podnik Ostrava, 2015)

### **4.3.4 Etický kodex 3ČSAD**

Jedná se o etický kodex ČSAD Havířov, ČSAD Karviná a ČSAD Frýdek- Místek, který tvoří základní etickou normu pro všechny tři společnosti.

Jako jediný z uvedených příkladů má formu kodexu pouze na jeden list papíru, což se může stát velmi atraktivním pro zaměstnance, protože není nutné číst několikastránkové brožury.

Kodex je rozdělen do tří hlavních kategorií – základní ustanovení, zásady etického jednání zaměstnance a vztahy na pracovišti. V základním ustanovení je jasně upozorněno, že kodex je součástí pracovní smlouvy, tedy jakékoliv pochybení může být posuzováno jako porušení pracovně-právních povinností. Mezi zásady etického jednání zaměstnance patří informační otevřenost, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost. V této kategorii je stanoveno, že zaměstnanci jsou povinni usilovat o zachování dobrého jména společnosti. Vztahy na pracovišti předpokládají vzájemnou důvěru, úctu a spolupráci, aby vznikl základ dobrých mezilidských vztahů a rozvíjela se kultura celé společnosti. (3ČSAD - Komplexní služby v dopravě, 2011)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Významným aspektem konkurenceschopné firmy jsou lidé – zaměstnanci, o které se stará personální útvar, zastřešující veškeré personální činnosti prováděné v podniku. Do všech těchto činností se prolíná etika, která ovlivňuje metody a výsledky práce zaměstnanců.

Pro uplatňování etických pravidel a jejich dodržování je vhodné kultivovat prostředí a atmosféru organizace. Organizační kultura se projevuje v myšlení a v chování zaměstnanců a obsahuje osobité kulturní prvky. Existují různé klasifikace organizačních kultur, které jsou nejčastěji definovány na základě orientace podniku na moc, lidi, úkoly nebo na roli.

Tvorba žádoucí kultury je poměrně dlouhodobá a náročná záležitost, ve které hraje rozhodující roli management podniku a personalisté. Hlavním přínosem každé podnikové kultury by měla být pomoc při dosažení cílů a poslání organizace, aby bylo dosaženo úspěšnosti podniku. Kultura by také měla umět reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí.

Nedílnou součástí firemní kultury se stává společenská odpovědnost organizací (CSR), která představuje jakýsi dobrovolný závazek organizace, chovat se ke svému okolí odpovědně. CSR je postavena na třech pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. Pro potřeby diplomové práce je důležitá ekonomická oblast, do které spadá etický kodex.

Etika existovala ve firmách vždy, ale měnila se míra její důležitosti a tím i dodržování morálních pravidel. V dnešní době je na etiku kladen velký důraz a je nutné, aby se firmy tomuto trendu podřídily, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné. Jedním z nástrojů pro dodržování etických zásad ve společnosti je etický kodex. Jedná se o deklaraci morálních zásad a jejich praktické využití v podniku tak, aby regulovaly chování jednotlivých zaměstnanců a pomáhaly řešit morální problémy a dilemata.

Etický kodex by měl být vytvořen v souladu s podnikovým posláním, cíli a strategií, měl by obsahovat závazek podniku k etickému chování a také obecný metodický postup, jak postupovat při řešení konkrétních etických problémů. Společnost by měla zajistit vymahatelnost kodexu a jeho platnost. Etický kodex by měl být v každé době aktuální.

V praktické části diplomové práce je na základě teoretických poznatků zpracována analýza firemní kultury společnosti BORS Břeclav a.s. pomocí interních dokumentů společnosti, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a diskuzí s vedením společnosti. Na základě výsledků a zhodnocení je navržen projekt tvorby a implementace etického kodexu s jeho nákladovou, časovou a rizikovou analýzou.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV A.S.

BORS Břeclav a.s. je společnost, která se zaměřuje na poměrně široké spektrum aktivit týkající se dopravy:

- provozování a rozvoj nákladní dopravy;
- provozování a rozvoj neztrátové osobní dopravy;
- komplexní a kvalitní celní služby;
- provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot v Břeclavi;
- prodej a servis automobilů značky Renault;
- provozování a rozvoj sportovních aktivit;
- rozvoj dalších produktivních a ziskových činností ve společnosti.

V rámci nákladní dopravy se společnost zaměřuje jak na mezinárodní, tak na vnitrostátní dopravu. V přepravních službách se zaměřuje na státy Evropské unie. Současným trendem společnosti je provozování velkoobjemových souprav, speciálně zaměřených na výměnné mostové nástavby, neboť tyto nástavby se dají využít zároveň jako skladovací prostory, čímž dochází k redukci nákladů. (BORS Břeclav a.s.)

V rámci osobní silniční dopravy společnost provozuje městskou hromadnou dopravu v Břeclavi a v Mikulově, pravidelnou linkovou dopravu, příměstskou a zájezdovou dopravu. Od roku 2005 je společnost zapojena do Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje. (BORS Břeclav a.s.)

Společnost je právnickou osobou, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně. Za společnost jedná a společnost zastupuje vůči třetím osobám samostatně předseda nebo místopředseda představenstva. (interní materiály)

Společnost má certifikovaný systém řízení jakosti dle ISO. Společnost také uplatňuje politiku životního prostředí. Snaží se minimalizovat možné negativní environmentální dopady plynoucí z jejích činností a její strategie vychází ze zásady trvale udržitelného rozvoje a odpovědnosti vůči budoucím generacím. Snaží se o co nejšetrnější zacházení se životním prostředím a přírodními zdroji. (BORS Břeclav a.s.)

## 6.1 Historie společnosti

Tato dopravní společnost vznikla v roce 1949 vyčleněním z Autosprávy podniku ČSAD Kyjov a později, v roce 1960 vznikl v rámci centralizace jeden závod se sídlem v Břeclavi, s provozovny v Hustopečích a v Mikulově. (BORS Břeclav a.s.)

Po revoluci se závod ČSAD Břeclav osamostatnil jako státní podnik a v roce 1994 vznikla akciová společnost, která zaměřila své aktivity na provozování a rozvoj nákladní a osobní dopravy, poskytování celních služeb, provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot a mycí linky. (BORS Břeclav a.s.)

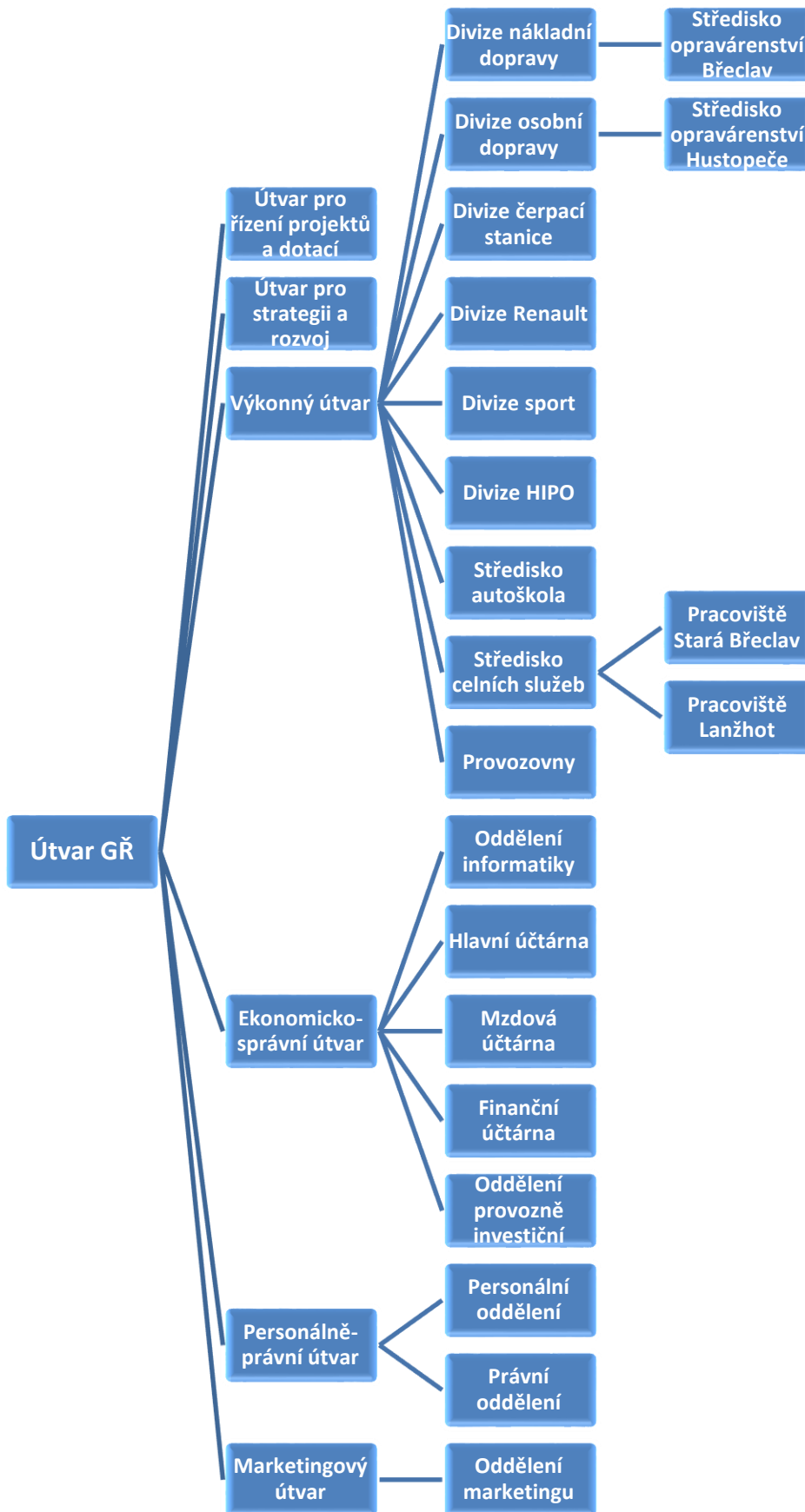
V roce 2001 byla společnost ČSAD Břeclav a.s. přejmenována na BORS Břeclav a.s., zároveň začala provozovat autosalon a servis Renault a svoji činnost zahájila také divize Sport otevřením nové tenisové haly BORS CLUB. (BORS Břeclav a.s.)

Dnes má BORS Břeclav a.s. svoje provozovny v Břeclavi, Staré Břeclavi, Hustopečích, Lanžhotě a Mikulově, kde zaměstnává necelých 400 pracovníků. Je členem Okresní hospodářské komory Břeclav, sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA a Asociace dopravních, spedičních a servisních firem. (BORS Břeclav a.s.)

## 6.2 Organizační struktura

V čele společnosti stojí představenstvo. Organizační struktura společnosti se skládá z Valné hromady, Představenstva společnosti a Dozorčí rady. Následující graf zobrazuje schéma organizační struktury společnosti, jejích jednotlivých divizí a útvarů. (interní materiály)





Graf 1: Schéma organizační struktury společnosti (interní materiály)

### 6.2.1 Personálně-právní oddělení

Personálně-právní oddělení se skládá ze dvou zaměstnanců – personální ředitelky a personalistky. Personální ředitelka je přímo podřízena generálnímu řediteli. Prostřednictvím svého útvaru vede a zabezpečuje veškerou personální agendu společnosti. Zajišťuje styk s ČSSZ, úřady práce apod. z pozice celé společnosti. (interní materiály)

Odpovědnosti personální ředitelky jsou následující:

- zpracovávání, přezkoumávání a vyhodnocení personálního plánu;
- zpracování plánu vzdělávání a výcviku a jeho vyhodnocení;
- zpracování popisů jednotlivých funkčních míst, která jsou přímo podřízena generálnímu řediteli;
- organizace, zajištění a provádění činností spojené s přijímáním zaměstnanců;
- zajištění pravidelných i nepravidelných školení a výcviků pro zaměstnance na základě požadavků vedoucích organizačních jednotek.

Mezi pravomoci personální ředitelky patří schvalování zařazení zaměstnance do vzdělávacího procesu a podepisování dokumentů vznikajících v souvislosti s přijetím, či ukončením pracovního poměru zaměstnance. (interní materiály)

Personalistka zajišťuje a eviduje pracovněprávní úkony spojené s ukončením pracovního poměru, nese odpovědnost za dodržování závazných postupů při vytváření, zpracování, evidenci a udržování příslušných personálních dokladů včetně databází o zaměstnancích v počítačových souborech, sleduje platnosti příslušných kvalifikačních osvědčení zaměstnanců a kontroluje splnění kvalifikačních požadavků zaměstnanců. (interní materiály)

V případě vytvoření etického kodexu bude pravomoc k jeho prosazení, zajištění a dodržování spadat přímo pod personální ředitelku společnosti, s plnou podporou personalistky.

### 6.3 Analýza stavu zaměstnanců

V Tab. 1 je znázorněn průměrný evidenční počet zaměstnanců dle jednotlivých činností v letech 2013 – 2015. Z tabulky lze vyčíst, že počet zaměstnanců je stabilizovaný a nejsou zde příliš velké meziroční výkyvy. Největší podíl zaměstnanců patří do divize nákladní a osobní dopravy, což je zcela logické vzhledem k předmětu podnikání společnosti. Do těchto dvou divizí patří řidiči osobní a nákladní dopravy, kteří tvoří zhruba dvě třetiny všech zaměstnanců společnosti.

*Tab. 1: Průměrný evidenční počet zaměstnanců dle jednotlivých činností  
v letech 2013 – 2015 (interní materiály)*

Divize	Rok		
	2013	2014	2015
Divize nákladní dopravy Břeclav	103	101	97
Divize osobní dopravy Hustopeče	194	203	196
Středisko celních služeb	13	9	9
Divize čerpací stanice	11	6	6
Divize Renault	10	10	11
Divize Sport	9	10	9
Ostatní	38	37	44
<b>Celkem</b>	<b>378</b>	<b>376</b>	<b>372</b>

Věkovou strukturu zaměstnanců znázorňuje Tab. 2. Zde můžeme vyčíst, že poměrně značnou část zaměstnanců tvoří věková kategorie 51+, což bude v budoucích desetiletích znamenat nutnou obnovu zaměstnanců z důvodu jejich odchodu do důchodu.

*Tab. 2: Věkové složení zaměstnanců  
v letech 2013 - 2015 (interní materiály)*

Věk	2013	2014	2015
20 let a méně	2	1	3
21 - 30 let	33	39	43
31 - 40 let	108	114	88
41 - 50 let	118	127	133
51 a více	117	95	105

Tab. 3 znázorňuje kvalifikační strukturu zaměstnanců v roce 2015. Nejvyšší dosažené vzdělání u většiny zaměstnanců je vyučení, což je dáno strukturou pracovních míst. Jak již bylo zmíněno, většina zaměstnanců jsou řidiči, a proto není nutné žádné vyšší vzdělání. Nejdůležitější je v tomto případě platný řidičský průkaz pro dané motorové vozidlo.

*Tab. 3: Kvalifikační struktura zaměstnanců  
k 31. 12. 2015 (interní materiály)*

Dosažené vzdělání	Celkem	%
Základní	16	4,30
Vyučení	231	62,10
Středoškolské	95	25,54
Vysokoškolské	30	8,06
<b>Celkem</b>	<b>372</b>	<b>100,00</b>

### 6.3.1 Základní personální ukazatele

V Tab. 4 a 5 jsou uvedeny výsledky výpočtů vybraných personálních ukazatelů. Tab. 4 obsahuje hodnoty pro roky 2013 – 2015. V Tab. 5 jsou vypočtené hodnoty pouze pro rok 2013 a 2014. Je tomu tak proto, že firma v době zpracování diplomové práce nemá zpracované hodnoty za rok 2015.

Výsledky výpočtů jsou zaokrouhlovány na celé koruny, procenta na tři desetinná místa, dle pravidel matematiky.

*Tab. 4: Vybrané personální ukazatele 2013 – 2015 (zpracováno na základě interních materiálů)*

Personální ukazatel	Rok		
	2013	2014	2015
Rookie Ratio ( <i>procento zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně než rok</i> )	5,026 %	5,053 %	8,065 %
Zastoupení žen mezi řidiči autobusů	1,923 %	2,469 %	3,106 %

**Rookie Ratio** udává procento zaměstnanců, kteří pracují pro společnost méně než 1 rok. Rozdíl mezi lety 2014 a 2015 je o 3 % vyšší než v letech 2013 a 2014, což může vypovídat o tom, že roste procento nových zaměstnanců ve společnosti. Další variantou může být pokles počtu zaměstnanců, kteří pro společnost pracují déle než 1 rok.

**Zastoupení žen mezi řidiči autobusů** se ve společnosti BORS Břeclav a.s. zvyšuje. Pozice profesionální řidič by se všeobecně dalo považovat za povolání pro muže. BORS Břeclav a.s. se v tomto případě snaží postavit ženy i muže na stejnou pozici a prosadit tak rovnoprávnost mezi oběma pohlavími. Vzhledem k tomu, že ukazatel je rostoucí a počet řidičů se nemění, dá se říci, že po malých krůčcích se společnosti daří tuto politiku prosadit.

Tab. 5: Vybrané personální ukazatele v letech 2013 - 2014 (zpracováno na základě interních materiálů)

Personální ukazatel	Rok	
	2013	2014
Výnosy na pracovníka	1 619 987 Kč	1 625 746 Kč
Náklady na pracovníka	1 604 033 Kč	1 613 436 Kč
Mzdové náklady na pracovníka	354 719 Kč	348 151 Kč
Míra absence	4,413 %	4,140 %
Míra absence z důvodu nemoci	3,584 %	3,484 %
Počet dní absence na pracovníka	11	10
Počet dní nemoci na pracovníka	9	9
Míra fluktuace	15,344 %	14,362 %
Míra nedobrovolné fluktuace	9,788 %	6,649 %
Míra dobrovolné fluktuace	5,556 %	7,713 %
Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům	0,442 %	0,798 %
Počet hodin školení na jednoho pracovníka	9	14
Počet pracovníků na jednoho personalistu	189	188
Příspěvky na charitu a podporu místních společenství na jednoho pracovníka	3 872 Kč	3 961 Kč
HC ROI = návratnost investic do lidského kapitálu = $[tržby - (náklady - osobní náklady)] / \text{osobní náklady}$	1,044	1,035

Výsledky v roce 2014 se zdají být více uspokojivé než v roce 2013. Celkové výnosy se sice snížily, ale počet zaměstnanců se snížil také, **výnos na pracovníka** tedy vzrostl o 5 759,- Kč ročně.

**Celková míra absence** se v obou sledovaných letech pohybuje nad 4 %. V roce 2014 se procento absence lehce snížilo o 0,3 %. Nemocnost zaměstnanců se snížila o 0,1 % a zároveň se snížil i průměrný počet dní absence na pracovníka. Podle výzkumů společnosti PricewaterhouseCoopers (dle HR news, 2006) existuje přímá souvislost mezi mírou absence zaměstnanců a rentabilitou společnosti. Celosvětový průzkum došel k závěru, že organizace s průměrem 5 dnů absence na jednoho zaměstnance za rok vykazují o 60 % vyšší ziskovost než organizace s průměrnou absencí 10 dní (HR news, 2006). Aby se tedy společnosti BORS Břeclav a.s. rentabilita zvýšila, měl by se snížit počet dní absence na pracovníka.

**Míra fluktuace** se v České republice pohybuje okolo 15 %. Této hodnotě odpovídá i míra fluktuace v BORS Břeclav a.s. Při důkladnějším výpočtu dobrovolné a nedobrovolné fluktuace je značný meziroční rozdíl. Zatímco v roce 2013 byla v podniku nedobrovolná fluktuace o 4 % vyšší než fluktuace dobrovolná, v roce 2014 dobrovolná fluktuace o 1 % převýšila fluktuaci nedobrovolnou. Pozitivem je, že celková míra fluktuace se snížila o 1 %.

**Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům** v roce 2014 vzrostly v podstatě jednou tolik oproti roku předchozímu. Společnost se tedy snaží více investovat do vzdělání svých zaměstnanců. Toto tvrzení potvrzuje ukazatel **počtu hodin školení na jednoho pracovníka**, neboť proti roku 2013 vzrostl průměrný počet hodin školení na pracovníka o 4 hodiny.

Podle výzkumu projektu HR Monitor z roku 2013 připadá na jednoho personalistu 100 zaměstnanců. **Počet pracovníků na jednoho personalistu** ve společnosti BORS Břeclav a.s. převyšuje tuto průměrnou hodnotu téměř jednou tolik. Může tedy vzniknout problém, že personální oddělení nemá dostatek prostoru pro péči o všechny zaměstnance v žádoucí míře.

**HC ROI** je ukazatel, který měří návratnost investic do lidského kapitálu. Stodola (2013) uvádí, že je možné ho považovat za klíčový pro efektivitu řízení lidského kapitálu v organizaci, ale je velmi důležité, aby byl vnímán spíše jako měřítko přidané hodnoty než jako měřítko produktivity práce. Tento ukazatel se zaměřuje na základní oblasti, které ovlivňují výkon organizace. Ke zlepšení výkonu je třeba zvýšit výnosy nebo snížit nemzdové náklady nebo snížit počet pracovníků nebo snížit celkové náklady na odměňování. Hodnota HC ROI se velmi liší s ohledem na sektor. V rámci České republiky dosahuje HC ROI mediánových hodnot kolem 1,4. Společnost BORS Břeclav a.s. se tedy se svými hodnotami pohybuje pod úrovní českého průměru.

## 7 AUDIT POLITIKY ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Dle internetových stránek Aperio.cz, kde je audit politiky rovných příležitostí zveřejněn, se analýza týká devíti okruhů. Pro potřeby diplomové práce byly vybrány pouze tři okruhy, které jsou níže podrobněji analyzovány. Vyplněný dotazník, na základě kterého jsou výsledky interpretovány, je součástí Přílohy P VI.

### **Zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích**

Trh práce obecně podléhá tzv. genderové segregaci, a to vertikální či horizontální. Vertikální genderová segregace pracovního trhu znamená, že muži ve srovnání se ženami obecně zastávají vyšší pracovní pozice. Horizontální genderová segregace pracovního trhu odkazuje na existenci celých povolání, oborů či odvětví, kde převládá jedno pohlaví. (Aperio, 2008)

Ve společnosti BORS Břeclav a.s. by se dalo hovořit právě o horizontální genderové segregaci mezi řidiči, neboť pracovní pozice řidičů, ať už autobusu nebo kamionu, jsou spojovány především s mužským pohlavím. Nicméně není to cílová strategie společnosti, tyto pozice jsou také vyhledávány především muži, což může značit stereotypní představy, které o rolích žen a mužů ve společnosti převládají. Jak je zmíněno v předchozí kapitole (viz 7.3.1 Základní personální ukazatele) zastoupení žen mezi řidiči autobusů se pomalu zvyšuje, tedy společnost se snaží diverzifikovat pracovní týmy. Mezi řidiči kamionů se tato diverzifikace nedaří, vzhledem k povaze pracovního místa a nezájmu ze strany řidiček.

V ostatních pracovních týmech je poměr žen a mužů vyrovnaný. Společnost při přijímání zaměstnanců na pracovní pozice nepreferuje ani jedno pohlaví, důležité jsou znalosti a dovednosti, praxe a osobnostní rysy.

### **Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti**

Tato analýza se týká především etického kodexu, sexuálního obtěžování na pracovišti a dress-code. Společnost by měla mít nastaveny standardní procesy řešení zaměstnaneckých stížností a určení postihů vůči zaměstnaným, kteří se nevhodného chování dopustí. Je tím podpořena transparentní komunikace ve firmě a přispívá k vyšší firemní kultuře na demokratických principech. (Aperio, 2008)

Při analýze pracovního prostředí ve společnosti BORS Břeclav a.s. na základě těchto materiálů bylo zjištěno následující:

- společnost by měla vytvořit etický kodex, který bude mít za cíl preventivně předcházet konfliktním situacím na pracovišti;

- ve firemních dokumentech by měl být uveden zákaz sexuálního obtěžování na pracovišti;
- zavést standardní postup, který bude aplikován v případě, že se některý zaměstnanec cítí být obtěžován;
- udržovat předpisy upravující oblečení zaměstnanců a zaměstnankyň ve stejném duchu.

### **Firemní kultura**

Při budování firemní kultury je vhodné brát v každém ohledu v úvahu princip rovnosti žen a mužů. Již na základě první otázky je doporučeno, že by společnost měla zpracovat písemnou strategii vyjadřující postoje a záměry v oblasti rovných příležitostí žen a mužů. V rámci této strategie je doporučeno zahrnout také plán realizace konkrétních aktivit, určit osoby, které jsou zodpovědné za prosazování rovných příležitostí obou pohlaví, zhodnotit spokojenost zaměstnanců v této oblasti, umožnit školení specificky zaměřená na prosazování rovných příležitostí žen a mužů a používat nástroje pro posouzení stavu uplatňování principů prosazování rovných příležitostí jako např. generový audit.



## 8 ORGANIZAČNÍ KULTURA Z HLEDISKA POŽADOVANÝCH ETICKÝCH NOREM

V této kapitole je provedena analýza interních dokumentů, které společnost poskytla k prozkoumání. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření napříč všemi zaměstnanci podniku, které se týkalo podnikové kultury a etických zásad. Proběhla také diskuze s vedením společnosti, která se týkala jejich pohledu na atmosféru podniku a etické potřeby společnosti.

### 8.1 Analýza sběru dokumentů

K vytvoření této kapitoly byly společností BORS Břeclav a.s. poskytnuty tyto materiály:

- Pracovní řád;
- Organizační řád;
- Směrnice řízení lidských zdrojů;
- Pracovní manuál – Hodnocení zaměstnanců;
- Pracovní manuál – Řidič osobní/nákladní dopravy.

Jednotlivé dokumenty jsou níže popsány a je vysvětleno k čemu slouží.

#### 8.1.1 Pracovní řád

Na základě analýzy pracovního řádu se od zaměstnanců očekává plnění norem, které vychází především z legislativy ČR. Jednotlivé články vysvětlují, jakým způsobem vzniká či zaniká pracovní poměr, jaká jsou práva a povinnosti zaměstnanců, jaká je pracovní doba, nárok na dovolenou, odpovědnost zaměstnance i zaměstnavatele za škodu a porušení povinností a pracovní kázně. Do pracovního řádu nejsou zahrnuty požadavky týkající se plnění etických zásad.

#### 8.1.2 Organizační řád

Organizační řád popisuje základní údaje o společnosti, zásady řízení společnosti, organizaci společnosti a v neposlední řadě zaměstnance společnosti. V rámci organizačního členění je uvedena zmínka týkající se vnitřní i vnější kultury společnosti, o kterou, dle organizačního řádu, pečuje ředitel marketingu.

### 8.1.3 Směrnice řízení lidských zdrojů

Směrnice řízení lidských zdrojů je stěžejní dokument pro personální oddělení. Účelem této směrnice je stanovit postupy pro procesy, které probíhají v procesu řízení lidských zdrojů.

Směrnice popisuje jednotlivé pravomoci a odpovědnosti personálního útvaru (již byly popsány v kapitole 6.2.1 Personální oddělení), postupy personálního plánování, personálních činností, personální evidence, vzdělávání a hodnocení.

Personální plánování vychází ze stanovené podnikatelské strategie společnosti. Personální plán na kalendářní rok zpracovává personální ředitel na základě podkladů vedoucích organizačních jednotek. Do personálního plánování je pro rok 2016 zahrnuta tvorba etického kodexu společnosti a zásad pro jeho dodržování.

### 8.1.4 Pracovní manuál – Hodnocení zaměstnanců

Cílem dokumentu je napomoci účinně využít hodnotících rozhovorů pro další zlepšování pracovní úspěšnosti zaměstnanců. Společnost BORS Břeclav a.s. považuje hodnotící rozhovor za jeden z důležitých nástrojů pro trvalé zlepšování prosperity společnosti.

Hodnocení zaměstnanců je proces zahrnující:

- zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci;
- srovnání skutečné odborné způsobilosti zaměstnance s požadavky na dané funkční místo;
- vzájemné konzultování a porovnávání zjištěných výsledků;
- stanovování úkolů a cílů pro zlepšení pracovního výkonu.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je prováděno 1 x za rok přímým nadřízeným na základě interních formulářů společnosti. K zařazení hodnoceného pracovníka do jedné z kategorií souhrnného hodnocení dospěje hodnotitel subjektivní úvahou.

Realizace hodnocení má několik stanovených, po sobě jdoucích kroků. Začíná se klasickým úvodem, tak aby se navodila příjemná atmosféra pro hodnotící rozhovor. Následuje reference hodnoceného o vlastní práci, výsledcích a podmínkách práce v daném období.

Celý hodnotící pohovor je vlastně porovnávání požadavků kladených na konkrétní pracovní místo a reálným stavem, tj. pracovními výsledky, schopnostmi, vlastnostmi, pracovním chováním i odbornými předpoklady pro výkon pracovního místa u konkrétního hodnoceného.

V tomto smyslu je nutno chápat i všechny výsledky hodnocení včetně omezených možností porovnání hodnocených mezi sebou.

Kritéria jsou formulována spíše univerzálně a je na hodnotiteli, aby si definoval specifické požadavky a očekávání pro příslušnou pracovní pozici a určil jejich závažnost důležitou pro celkovou pracovní úspěšnost. Tu vyznačí na stupnici:

A - klíčové, rozhodující kritérium

B - závažné, důležité kritérium

C - běžné kritérium

Hodnotitel používá v hodnocení výsledků čtyřstupňovou hodnotící škálu - vynikající úroveň, dobrá úroveň, průměrná úroveň a nedostačující úroveň.

S přihlédnutím k předchozímu hodnocení s důrazem na stanovené úkoly a cíle je třeba označit také trend hodnocení – stoupající, beze změny nebo klesající.

Následuje hodnocení dosavadního kariérního plánů, stanovení cílů pro další období a hodnocení přínosnosti školení.

### **8.1.5 Pracovní manuál – řidič osobní/nákladní dopravy**

Pro pozice Řidič osobní dopravy/Řidič nákladní dopravy jsou vytvořeny pracovní manuály, aby ulehčily plnění nejdůležitějších úloh a aby ukázaly, jak si vedení společnosti představuje optimální plnění základních pracovních povinností. Pracovní manuál je součástí pracovní smlouvy a postupy v něm popsané společnost vyžaduje dodržovat.

Mezi základní povinnosti řidičů osobní dopravy patří:

- uposlechnout pokyny dispečera centrálního dispečinku;
- nastoupit k výkonu včas dle rozpisu práce, řádně ustrojen do firemního stejnokroje;
- pracovat svědomitě a dodržovat všechny právní předpisy spojené s výkonem práce řidiče osobní dopravy;
- řádně zkontrolovat všechny doklady a pomůcky nutné k zajištění přepravy osob;
- plně využívat pracovní dobu k plnění svých povinností;
- informovat nadřízeného o přetíženosti či nevytíženosti spojů;
- vždy vykonávat činnosti spojené s výkonem své profese tak, aby posiloval dobré jméno svého zaměstnavatele;
- provádět denní ošetření vozidla;
- dodržovat přísný zákaz kouření ve vozidle;

- řádně hospodařit s prostředky, které mu byly svěřeny;
- střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením;
- zachovávat mlčenlivost o všech obchodních a služebních tajemstvích;
- včas a přesně odvádět tržby;
- dbát nařízení stanovená pro čerpání řádné dovolené a vznik pracovní neschopnosti;
- zúčastňovat se pravidelného školení řidičů;
- přijímat reklamace od cestujících, zapsat na tiskopis a předat nadřízenému.

Mezi základní povinnosti řidičů nákladní dopravy patří:

- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností;
- dodržovat pracovní předpisy, se kterými byl pracovník seznámen;
- řádně hospodařit s prostředky, které mu byly svěřeny;
- osvojovat si nové pracovní metody;
- zachovávat mlčenlivost o všech obchodních a služebních tajemstvích;
- vždy vykonávat činnosti spojené s výkonem své profese tak, aby posiloval dobré jméno svého zaměstnavatele;
- dodržovat další povinnosti stanovené interními normami;
- pravidelně sledovat a dodržovat nové informace, nařízení a příkazy;
- po ukončení přepravy provést vyúčtování a předat doklady v co nejkratší době;
- dodržovat platnou legislativu týkající se pracovních režimů řidičů v silniční dopravě;
- informovat nadřízeného o změnách týkajících se jeho řidičského a profesního oprávnění.

Další pracovní povinnosti řidičů jsou upraveny interními dokumenty, případně obecně závaznými právními předpisy. V případě nedodržení nebo porušení stanovených zásad, může dojít ke kárným opatřením, v závažných případech až k okamžité výpovědi.

#### **8.1.6 Postup při řešení problémů**

Zaměstnanci (především řidiči osobní dopravy) se občas nechají vyprovokovat a sklouznou k nevhodnému chování vůči zákazníkům (cestujícím). Může se tak stát, že se začnou hromadit stížnosti na řidiče. Společnost si velmi uvědomuje, že právě tito zaměstnanci a jejich komunikace se zákazníkem nejvíce ovlivňuje kredit BORSu a musí se podobným situacím předcházet.

Dalším problémem se může stát měnící se životní styl. Zejména v řadách zaměstnanců nižší věkové kategorie je potřeba provádět kontroly na alkohol a na omamné látky. Nejedná se o to, že by řidiči přímo požívali omamnou látku, ale spíše v době osobního volna (především o víkendech na diskotékách apod.) mohou dojít do styku s lidmi, kteří omamné látky požívají, a z ovzduší se tato látka jednoduše dostane do těla řidiče. Vzhledem k tomu, jak dlouho látka v lidském těle zůstává, je nutné počítat s tímto rizikem, které je při výkonu povolání nežádoucí. V současné době to není rozšířený problém, z tohoto důvodu zatím nebyl rozváznán pracovní poměr, ale s měnící se společností je nutné připravit se do budoucna.

V případě, že vznikne takový nebo podobný problém se zaměstnancem, neexistuje žádný standardizovaný postup, jak problém řešit. Vzhledem k různorodosti situací jsou problémy řešeny operativně a s danými jedinci individuálně.

### **8.1.7 Ukončování pracovních poměrů**

Pracovní poměry nejsou ukončovány z důvodu porušování pracovního řádu. V minulosti tomu tak bylo, např. když daný zaměstnanec nechodil do práce, historicky (před 5-10 lety) se mohlo stát, že řidiči neodváděli tržby nebo zcizili naftu. V současné době jsou však tyto problémy ošetřeny novým systémem, probíhají důkladné kontroly a k podobným situacím již nedochází.

V současnosti společnost neviduje podobné problémy. Nejvíce jsou pracovní poměry ukončovány z důvodu předčasného odchodu do důchodu, což je z pohledu firmy pochopitelné vzhledem k sedavé povaze zaměstnání a tím způsobené bolesti zad a problémy s páteří.

### **8.1.8 Artefakty**

V rámci analýzy organizační kultury jsou zde uvedeny jednotlivé artefakty. Nejdříve budou popsány artefakty nemateriální povahy a následně artefakty povahy materiální.

V rámci firmy nekolují žádné historky, které by plnily funkci styčného bodu mezi minulostí a současností. Příběhy, které jsou rozšířené, se týkají spíše jednotlivců a lidé se zabývají především neformálními akcemi a vzpomínkami tohoto druhu.

Hrdinové jsou ve společnosti vytvářeni uměle, a to v rámci prezentace nejlepších zaměstnanců zveřejněných ve firemním časopise. Jedná se o řidiče autobusů, kteří nejlépe splnili kritéria motivačního systému (bližší popis je uveden v kapitole 9.3.5. Etika v podniku). Zá-

roven by pro některé mohl být vzorem současný generální ředitel, jeho chování a vystupování, to, že komunikuje se všemi zaměstnanci napříč firmou a evokuje všeobecnou firemní pohodu.

Společnost pořádá mnoho akcí jak pro zaměstnance, tak i pro veřejnost, některé z nich jsou pravidelné a již se z nich staly tradice a s některými nápady se teprve začíná pracovat. Tyto akce pokrývají jak kulturní složku, tak také sportovní vyžití nebo akce pro děti. Co se týče sportovních akcí, každoročně společnost pro své zaměstnance pořádá vánoční turnaj ve squashu, letní turnaj v plážovém volejbalu a letos by se poprvé měl konat také tenisový turnaj a mimo to se zaměstnanci účastní závodu Dračích lodí na Dyji. Další akcí, kterou BORS Břeclav a.s. zastřešuje, je Svatováclavský běh Lednicko-Valtickým areálem. Společnost se také stará o zábavu těch nejmenších a pořádá např. Dětský den na Novém dvoře nebo příměstský tábor pro děti zaměstnanců. Mezi kulturní akce, které jsou pořádány a kterých se účastní zájemci z řad zaměstnanců, patří pravidelné návštěvy divadel, muzikálů či výlety do různých měst, ať už kvůli památkám nebo za relaxací. Tradicí je vánoční večírek na konci roku.

Společnost má také svoje logo, jehož hlavním významem je odlišit se od původní společnosti ČSAD. Toto logo je umístěno na všech firemních dokumentech, vizitkách, na budovách, čerpacích stanicích a na autobusech. Budovy, čerpací stanice a autobusy mají také sjednocené barvy – modrou a žlutou, což má být další způsob odlišnosti a kontrastu.



*Obr. 2: Logo společnosti (Bors.cz)*

### **8.1.9 Etické zásady**

Společnost nemá zaveden etický kodex ani žádné morální zásady či hodnoty společnosti nebyly nikdy formulovány.

Samotný název společnosti by mohl určovat směr, kterým se firma chce ubírat. Bors je jméno jednoho z rytířů kulatého stolu z legend o králi Artušovi, kteří patřili k nejlepším mužům v zemi, byli udatní a odvážní. Bors, jako jeden ze tří rytířů, mohl spatřit svatý grál, protože jeho duši neovládla nevraživost, chamtivost a přehnaná ctižádost. Bors má symbolizovat

dravost, vytrvalost a čestné jednání. Název BORS nadčasově charakterizuje dynamickou a moderní firmu, která se orientuje na uspokojení zákazníka. (BORS Břeclav a.s.)

Vytvoření etického kodexu bude pro společnost znamenat soubor etických hodnot a pravidel, aby si zaměstnanci uvědomovali morální hodnoty, aby se nenechali unést a vyprovokovat kritickou situací a nesklouzli tím k nevhodnému chování, které by mohlo ohrozit jak jedince, tak celou společnost.

## 8.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat současný stav vnímání etiky ve společnosti BORS Břeclav a.s. Průzkum probíhal v březnu 2016. Dotazníky byly předány zaměstnancům v tištěné podobě a jejich distribuce probíhala přes marketingové oddělení. Dotazníky byly rozmístěny na osmi sběrných místech, kde byly také krabice, kam byly vyplněné dotazníky vhazovány. Dotazník vyplnilo celkem 128 respondentů, což je 34 % všech zaměstnanců.

Dotazník (viz Příloha P III) obsahoval celkem 28 otázek, z toho 26 uzavřených a 2 otevřené. Tyto dvě otevřené otázky sloužily k základní charakteristice respondenta, tj. pracovní pozice a doba, po kterou zaměstnanec ve společnosti pracuje. Ostatních 26 otázek se týkalo čtyř základních okruhů, které byly zkoumány – firemní kultura, hodnocení zaměstnanců, péče o zaměstnance a etika ve společnosti.

Dotazování se zúčastnilo 47 % řidičů, 21 % THP pracovníků, 12 % provozních pracovníků, 5 % vedoucích pracovníků a 15 % pracovníků se nevyjádřilo k pozici, kterou zastávají. Z dotazovaných bylo 5 % pracovníků, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, 30 % respondentů je ve společnosti zaměstnáno 1-5 let, 21 % respondentů pracuje ve společnosti 6-10 let, 7 % respondentů zastává svoji pozici v rozmezí 11-15 let, nad 15 let zde pracuje 27 % respondentů a zbylých 10 % neuvedlo dobu, po kterou jsou ve společnosti BORS Břeclav a.s. zaměstnáni.

### 8.2.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je vyhodnocováno třemi způsoby:

- určení firemní kultury na základě poznatků z teoretické části;
- ověřování stanovených předpokladů;
- určení personálního indexu jednotlivých oblastí.

### 8.2.1.1 *Určení firemní kultury*

Dle provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů (46 %) vnímá svoje zaměstnání ve společnosti BORS Břeclav a.s. jako způsob obživy a zdroj pravidelného příjmu, pro 24 % zaměstnanců znamená jejich práce seberealizaci a uspokojení z dobře vykonané práce, 22 % si cení možnosti být součástí týmu a necelých 6 % zde vidí budoucí příležitost ke kariéernímu růstu. Zbylé dvě procenta respondentů označili odpověď jiné, ale bez širšího vysvětlení. Z uvedeného vyplývá, že téměř polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje z důvodu materiálního uspokojení, je tedy pravděpodobné, že v případě nabídky vyššího výdělku by tato část pracovníků neváhala změnit zaměstnavatele. Vedení podniku by se tedy mohlo na tuto skutečnost zaměřit a zjistit, jak mohou napomoci k tomu, aby se loajalita zaměstnanců vůči firmě zvýšila.

Pracovní atmosféra v podniku je většinou zaměstnanců považována za týmovou, což uvádí 68 % respondentů a 60 % zaměstnanců je atmosférou v podniku motivováno k podávání co nejlepších výkonů. Společnost je dle většiny respondentů (58 %) zaměřena na přítomnost a současný stav a 71 % odpovídajících zaměstnanců považuje rozhodování ve společnosti za spíše rychlé. Téměř polovina zaměstnanců (45 %) uvádí, že komunikace ve společnosti by se dala považovat spíše za neformální a 85 % zaměstnanců se shoduje na tom, že nadřízení svolávají pravidelné porady se svými podřízenými. Těchto porad se účastní 63 % zaměstnanců pravidelně a 22 % nepravidelně.

73 % zaměstnanců uvádí, že společnost má oficiálně stanoveny hodnoty a pravidla chování, 82 % dotázaných potvrzuje, že v případě vzniku problému se mohou obrátit na své nadřízené, kteří jsou ochotni je vyslechnout a problém řešit. Co se týče nových nápadů, myšlenek a zlepšení ze strany zaměstnanců, pouhých 30 % má pocit, že jsou tyto nápady ze strany managementu podporovány a oceňovány, jsou spíše formálně přijaty (dle 36 % respondentů), někteří (12,5 %) zastávají názor, že naopak podporovány nejsou a ostatní dotázaní mají nejasný postoj k problematice.

Na základě těchto informací můžeme, podle uvedených klasifikací v teoretické části, označit tuto kulturu, jako orientující se na lidi a také na roli. Podle typologie autorů Harrisona a Handyho (Redman a Wilkinson, 2009) by se mohlo jednat o kulturu osob, která má sloužit k potřebám svých členů, kteří se navzájem ovlivňují a spolupracují. Dle Trompenaarse (Lukášová, 2010) by se mohlo jednat o kulturu Eiffelovy věže spolu s kulturou inkubátoru, kdy se jedná o jasné rozdělení rolí, ale zároveň je důležitá seberealizace zaměstnanců.



Dá se předpokládat, že společnost si je vědoma důležitosti pracovníků, a proto se jim snaží vytvořit vhodné a příjemné pracovní prostředí. Dle odpovědí zaměstnanců jsou však oblasti, na kterých by se dalo ještě zapracovat, což je například podpora nových nápadů a myšlenek.

### **8.2.1.2 Spokojenost zaměstnanců a výpočet personálního indexu**

Pro vyhodnocování dotazníkového šetření byly ověřovány předpoklady, které zároveň tvoří skupiny, ve kterých byl dotazník vyhodnocován.

1. Firemní kultura je vyhovující
2. Hodnocení zaměstnanců je vhodně nastaveno
3. Péče o zaměstnance je uspokojující
4. Etika na pracovišti je dostatečná

U uvedených předpokladů byly počítány také personální indexy. Cílem tohoto způsobu hodnocení je získat představu o vnímání zaměstnanců. Pro výpočet personálního indexu byly jednotlivé odpovědi převedeny na číselné hodnoty. Číselné hodnoty odpovědí byly následně sečteny, vyděleny maximálním možným počtem bodů a převedeny na procenta. Tabulka výpočtů personálních indexů je uvedena v příloze (Příloha P V).

#### **Firemní kultura je vyhovující**

K tomu, aby mohla být vyhodnocena stávající firemní kultura, byly v dotazníku položeny níže uvedené otázky, které při kladném zodpovězení vyhodnotí firemní kulturu jako vyhovující.

- a. Pracovní atmosféra v podniku by se dala označit jak tvůrčí či týmová.
- b. Podniková atmosféra podporuje zaměstnance v podávání co nejlepších výkonů.
- c. Společnost je, dle zaměstnanců, zaměřena na přítomnost a současný stav.
- d. Dle zaměstnanců je rozhodování ve společnosti spíše rychlé.
- e. Komunikaci ve společnosti zaměstnanci vnímají jako spíše neformální.
- f. Zaměstnanci se účastní porad s nadřízenými.
- g. Zaměstnanci mohou s managementem hovořit o vzniklých problémech.
- h. Nové nápady a myšlenky jsou ve společnosti podporovány.
- i. Ve společnosti jsou stanoveny hodnoty a pravidla chování.

Na tyto otázky odpovědělo kladně 58 % respondentů. Na nastavení firemní kultury by se tedy dalo ještě zapracovat. Oblasti, kde jsou rezervy, jak již bylo zmíněno, jsou v oceňování nových nápadů a dále je pro zaměstnance problematické rozlišit, zda je společnost zaměřena

na přítomnost či na budoucnost. Společnost by se měla také zaměřit např. na bod *b. Podniková atmosféra podporuje zaměstnance v podávání co nejlepších výkonů*. Na tuto otázku odpovědělo kladně 60 % respondentů, což je sice nadpoloviční většina, ale je velmi důležité, aby se zaměstnanci cítili motivovaní atmosférou v podniku a aby se snažili své pracovní povinnosti plnit co nejlépe.

To, že jsou ve společnosti rezervy, na které by se společnost měla zaměřit, udává také personální index vnímání firemní kultury, který má hodnotu 76 %.

### **Hodnocení zaměstnanců je vhodně nastaveno**

Aby bylo vhodně nastaveno hodnocení zaměstnanců, je nutno splnit tři základní požadavky – musí být spravedlivé, podporovat jistotu a spolupráci.

Dle odpovědí si pouze 46 % respondentů myslí, že jsou uvedené požadavky hodnocení zaměstnanců splněny. Polovina respondentů spíše neví, na co se hodnocení zaměřuje. Zaměstnancům by mělo být jasné, proč je hodnocení prováděno, co má být výstupem a na co se společnost v rámci hodnocení zaměřuje. Vedení společnosti by proto mělo uvažovat nad vhodnějším nastavením hodnocení, případně nad důsledným vysvětlením stávajícího hodnocení, aby zaměstnancům byl jasné podmínky a výstupy.

Personální index vnímání hodnocení zaměstnanců je 64 %, což potvrzuje tezi, že by se společnost měla více zaměřit na zdokonalení způsobu pravidelného hodnocení zaměstnanců.

### **Péče o zaměstnance je uspokojující**

Pro uspokojující péči o zaměstnance společnost splňuje požadavky, které jsou shrnuty v následujících dvou předpokladech:

- a. Společnost pořádá pro své zaměstnance mimopracovní firemní akce.
- b. Společnost zajišťuje bezpečnost práce svých zaměstnanců.

Tento předpoklad je dle 90 % respondentů splněn, personální index je v tomto případě poměrně vysoký a má hodnotu 89 %. Předpoklad tedy dosáhl velmi pozitivního hodnocení ze strany zaměstnanců a společnost by si měla tato kritéria udržet na stávající úrovni.

### **Etika na pracovišti je dostatečná**

Největší část dotazníku je tvořena problematikou etiky na pracovišti. K tomu, aby etika byla dostačující, je třeba splnit požadavky, které jsou uvedeny níže, jako součást dotazníku.

- a. Společnost se dle zaměstnanců chová eticky.
- b. Společnost vlastní dokument, který upravuje hodnoty a pravidla chování.
- c. Zaměstnanci jsou seznámeni s hodnotami a pravidly chování.
- d. V případě, že by si zaměstnanci nevěděli rady se svým etickým chováním, obrátili by se o pomoc na kolegu nebo nadřízeného.
- e. Kdyby pracovník zjistil, že se kolega chová neeticky, upozornil by samotného kolegu.
- f. Našlo by se alespoň pár pracovníků, kteří by mohli být etickým vzorem.

Uvedené požadavky jsou dle 67 % respondentů splněny. Velká část zaměstnanců (89 %) považuje chování společnosti za etické, 91 % respondentů uvádí, že se sami řídí etickými pravidly a dokonce 100 % respondentů by se v případě etického dilema neváhalo obrátit na svého kolegu či nadřízeného. Nicméně i přes tyto vysoké hodnoty lze spatřit jisté rezervy, na které by se společnost měla zaměřit, což potvrzuje také personální index vnímání etiky, jehož hodnota je 76 %.

Pouze 21 % dotazovaných uvádí, že etická pravidla chování jsou součástí pracovní smlouvy a nejméně respondentů – 16 % - připouští existenci dokumentu, který by upravoval oblast etických norem. Někteří respondenti sice zhodnotili, že nějaký dokument existuje, nebyli však schopni uvést jeho název, naopak někteří uvedli, že by se mělo jednat o pracovní řád či manuál řidiče. Vzhledem k provedené analýze dokumentů lze potvrdit, že v manuálu řidičů jsou uvedena určitá pravidla chování, která by se měla dodržovat. Vzhledem k tomu, že tyto manuály jsou určeny pouze pro řidiče osobní a nákladní dopravy, bude vhodnější vytvořit jednotný dokument, týkající se dané problematiky, který pokryje všechny zaměstnance společnosti BORS Břeclav a.s.

### **8.3 Diskuze s vedením společnosti**

Diskuze s vedením společnosti proběhla v březnu 2016 za účasti finančního ředitele, ředitele nákladní dopravy, ředitele osobní dopravy a referentky marketingu.

Cílem diskuze bylo zamyslet se nad hodnotami společnosti, atmosférou a kulturou podniku, pracovní morálkou, etikou ve společnosti, probrat hlavní problémové oblasti z hlediska přístupu k zákazníkovi, ale také přístupu mezi zaměstnanci navzájem a mezi nadřízeným a podřízeným.

### 8.3.1 Hodnoty společnosti

Protože BORS Břeclav a.s. nemá žádné hodnoty deklarované, management se zamýšlel nad hodnotami, které jsou ve společnosti všeobecně dodržovány a nad hodnotami, které by z jejich pohledu být dodržovány měly. Níže jsou vybrány a vysvětleny ty, které byly v rámci brainstormingu nejčastěji opakovány.

- **Komunikace** – velmi důležitý je způsob komunikace uvnitř i vně společnosti, tedy komunikace mezi zaměstnanci, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a samozřejmě také komunikace vůči zákazníkovi. Komunikace nemusí být formální, ale mělo by se dbát zásad slušného chování.
- **Soudržnost kolektivu** – společnost pořádá různé firemní akce, pro podporu kolektivu a týmového ducha. Tyto akce jsou spíše neformálního charakteru, jedná se např.: o soutěž dračích lodí na Dyji, volejbalový turnaj, turnaj ve squashi nebo vánoční večírek. Mimoto pořádá také neformální setkání pro širokou veřejnost, čímž si v očích veřejnosti vysloužila krédo, že se jedná o firmu, která sdružuje lidi. Mezi tato setkání patří např. dětský den na Novém Dvoře, letní dětský tenisový tábor, Svatováclavský běh v Lednicko-valtickém areálu apod.
- **Loajalita** – zaměstnanci, kteří u společnosti pracují delší dobu, si již vybudovali určitý vztah ke svému zaměstnavateli. V základu (především v administrativě a u výše postavených pozic) proto není tak vysoká fluktuace, jako např. u řidičů. Tito zaměstnanci se snaží dodržovat závazky vůči organizaci a rádi zde pracují.
- **Přístup k zákazníkovi** – ze strany řidičů by se dal považovat za stěžejní, protože právě řidič je ten článek, se kterým zákazník přijde nejčastěji do kontaktu. Zaměstnanec by tedy měl být od konkurence snadno rozeznatelný – a to nejen logem společnosti na košili (dress-code řidičů). Měl by pozdravit cestujícího a bylo by také dobré, aby např. popřál hezký den nebo příjemnou cestu, aby se nějakým způsobem odlišil od konkurence a aby se také zákazníci rádi vraceli.

Další hodnoty, které byly managementem zmíněny, jsou např.: zodpovědnost, respekt, disciplína, kvalita služeb apod.

### 8.3.2 Atmosféra v podniku a pracovní morálka

Atmosféra v podniku je z pohledu managementu spíše přátelská a neformální. Management se snaží mít kamarádský vztah se svými podřízenými, snaží se s každým vyjít, v případě problému se domluvit na nějakém kompromisu. Nestojí o žádné vyhrocené emoce, i když se tomu v určitých situacích nedá ubránit. Všeobecně je v podniku dobrý kolektiv, všichni zaměstnanci si víceméně tykají, takže by se dalo říct, že zde panuje rodinná atmosféra. Tvrdý direktivní přístup zde nefunguje, nicméně platí zásada podřízenosti a zdravá autorita vůči nadřízenému je samozřejmostí.

Zaměstnanci se, dle názoru vedení, zdají být motivovaní, chodí do práce rádi a nevzniká mezi nimi mnoho konfliktů. V případě nějakého problému na pracovišti se snaží vše vyřešit rychle již v zárodku, aby se problém zbytečně nerozvinul a byl vyřešen ku prospěchu týmu a celé společnosti.

Nové nápady jsou v podniku podporovány, management se zabývá návrhy zaměstnanců. Řidiči autobusů jsou pravidelně na konci roku, při úpravě jízdních řádů, požádáni o názory a zlepšení, řidiči nákladní dopravy mohou navrhnout změnu trasy, pokud najdou lepší variantu. Každým novým nápadem nebo návrhem se společnost zabývá, ale nezaručuje, že tato změna bude realizována. Návrhy je třeba prozkoumat, zda jde o změnu k lepšímu a na základě toho dojde nebo nedojde k realizaci. V každém případě zaměstnanec vždy po vyhodnocení dostane zpětnou vazbu případně také odměnu.

### 8.3.3 Problémové oblasti

Samozřejmě existují i problémové oblasti, na které by bylo vhodné se zaměřit. Asi největším problémem je nedostatek řidičů, ať už osobní nebo nákladní dopravy. S tím následně souvisí také chování zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, atmosféra v podniku je spíše přátelská, o což se snaží i samotný management, sami však přiznávají, že někdy to může být na škodu, zaměstnanci pak mají větší volnost, ale nemůžou si dovolit direktivní přístup, pokud si zaměstnance chtějí udržet. Management tedy občas musí dělat ústupky, v případě, že je to stále únosné a nejedná se o porušení pracovního řádu apod.

V případě, že se vyskytne konflikt, je řešen individuálně, neexistují žádné standardy ani postupy. Může dojít např. ke konfliktu mezi řidičem nákladní dopravy a dispečerem, např. když si řidič není jistý cestou, ale dispečerovi nezavolá. Většinou si myslí, že trasa, po které jede, je nejlepší, ale stává se, že sjede z cesty, následně se nepohodne s dispečerem

a problém je na světě. Pak dochází k hierarchickému způsobu řešení, kdy je prostředníkem ředitel nákladní dopravy, který s oběma zúčastněnými diskutuje a snaží se společně přijít k jádru problému, vyřešit ho a předejít dalším takovým problémům.

Stejný problém se může vyskytnout také v osobní dopravě, zde jsou však přísnější pravidla, protože řidiči musí dodržovat jízdní řády. V případě pochybení na trase mohou dostat pokutu. Tyto postihy řeší společnost Kordis, která je koordinátorem základní dopravní obsluhy na území Jihomoravského kraje a přípravy, realizace a provozování integrovaného dopravního systému na celém území Jihomoravského kraje.

Dalším problémem z oblasti nákladní dopravy je např. to, že si řidiči závidí stanovené trasy, nebo když jeden dostane nové auto či vybavení a druhý ne. Zde podává vysvětlení ředitel nákladní dopravy, který je kompetentní osobou v těchto případech.

Dalším problémem, na kterém se shodli ředitel nákladní i osobní dopravy, je byrokracie. Jedná se např. o vyplňování různých přepravních dokumentů, na které jsou poměrně vysoké nároky, ale také o různé předpisy, které vychází většinou ze zákonů. Často se stává, že řidiči ani neví, co podepisují, neřeší to a ze strany firmy to může být bráno spíše jako alibismus.

Na čem se však vedení shodne, je fakt, že problémy, i když jsou některé nepříjemné, se vyskytují v únosné míře a žádný z nich není neřešitelnou situací.

#### **8.3.4 Přístup k zákazníkovi**

Společnost se snaží poskytovat všem svým zákazníkům vždy jasné, pravdivé a úplné informace o svých službách.

Do této části patří také stížnosti, které se týkají osobní dopravy. Stížnosti jsou z 95 % přijímány elektronickou poštou, vyhodnocuje je a eviduje manažer jakosti. Přijaté stížnosti je vždy projednána se zúčastněným řidičem a na základě jeho výpovědi je posouzena a poté je odpovězeno stěžovateli. Odpovídá se vždy do dvou dnů od přijetí stížnosti. V případě, že není možné dát do této stanovené doby konečné stanovisko, je alespoň odpovězeno, že stížnost byla přijata, společnost se jí zabývá a v jakém časovém horizontu na ni bude odpovězeno. Odpověď je vždy posílána také řediteli osobní dopravy a generálnímu řediteli.

Jedenkrát za čtvrt roku probíhá tzv. ISO reklamace, kde jsou projednávány nejzávažnější stížnosti, jejich počet a důvody. Nejčastější problémy zákazníci shledávají v jízdních řádech a v chování řidičů. Stížností je zhruba 150-200 ročně a je stanovena hranice 40 %, které jsou oprávněné. Tuto hranici se zatím stále daří dodržovat.

Pro řidiče autobusů je sestaven také motivační program, který by mohl počet stížností eliminovat. Tento motivační program je o svědomitém, odpovědném, každodenním přístupu k plnění základních povinností, které by měly být zcela automatické – pokyny, povinnosti a příkazy musí vhodným způsobem reagovat na zvyšující se požadavky zákazníků (cestující a zadavatelé dopravy).

Všichni řidiči autobusů jsou čtvrtletně hodnoceni svými nadřízenými, na základě těchto kritérií:

- včasné přistavení vozidla na spoj;
- dodržování jízdního řádu;
- řádné označení vozidla;
- autobus vybaven informačními materiály;
- ústrojová kázeň;
- kouření ve vozidle;
- žádná oprávněná stížnost;
- záchyt neplatných jízdních dokladů;
- bez zaviněné dopravní nehody;
- údržba vozidla (technická, úklid).

Jde především o to, vykonávat svoji práci tak, jak je vyžadováno. Hodnocení probíhá na škále 0 – 20 bodů na základě přímé kontroly pověřenou osobou či na základě stanoviska vedoucího pracovníka. V polovině roku a na konci roku je provedeno souhrnné hodnocení za pololetí a za celý rok. V polovině roku je pěti nejlepším řidičům střediska (5 ze střediska Břeclav a 5 ze střediska Hustopeče) předán poukaz na služby, které poskytuje společnost BORS Břeclav a.s. (tenis, relax, tankování PHM, mytí...) v určité peněžní hodnotě. Na konci roku je 5 nejlepších řidičů na středisku odměněno finanční odměnou.

Jména nejlepších řidičů jsou také zveřejněna ve firemním časopise a na nástěnkách a tito zaměstnanci jsou pozváni na krátké posezení s pohoštěním.

### **8.3.5 Etika v podniku**

Etika je ze strany manažerů považována spíše za samozřejmost. Víceméně zastávají názor, že každý člověk by měl dbát zásad slušného chování, které však má každý jedinec zažité a proto není třeba mít to nikde napsané. Tento názor může být rizikem při zavádění i dodržování etického kodexu, kdy vzniká pravděpodobnost, že manažeři nebudou mít tendenci

spolupracovat. Pozitivně se však staví referentka marketingu, která vnímá potřebu dodržování etiky a zavedení etického kodexu a při implementaci etického kodexu bude personálem oddělení oporou.

V rámci diskuze byly uvedeny příklady, kdy se zaměstnanci zachovali opravdu podle zásad slušného chování. Řidiči autobusů odevzdávají věci, které si cestující zapomenou v autobusu, ředitel osobní dopravy uvádí, že byl vrácen např. notebook nebo fotoaparát, který měl hodnotu zhruba dvojnásobku platu řidiče.

Co se týče chování řidičů, vedení uznává, že někdy by se mohli více obrnit trpělivostí, ale na druhou stranu uvádí, že někteří cestující se řidiče snaží spíše vyprovokovat. Někdy je tedy pochopitelné, že řidič nezvládne emoce a dobývá si respekt. Řidič má také oprávnění, při nedodržení přepravních podmínek, vykázat cestujícího z dopravního prostředku.

Při konzultacích s personální ředitelkou, mimo tuto diskuzi, bylo také uvedeno, že se mezi řidiči vyskytlo sexuální obtěžování, což je způsobeno zaměstnáním žen – řidiček. Nedošlo k žádnému fyzickému kontaktu, ale pánové měli nevhodné sexuální poznámky a narážky, které dotyčné zaměstnankyni nebyly příjemné. Problémem bylo především to, že pánové to brali jako legraci a neuvědomovali si následky svých narážek. Dle slov personální ředitelky by však tato situace měla být již vyřešena.

#### **8.4 Zhodnocení předností a prostoru pro zlepšení**

Mezi přednosti podnikové kultury by se dal zařadit přátelský kolektiv a týmový duch, který dává najevo, že každý zaměstnanec je důležitý bez ohledu na jeho funkční zařazení. Další předností je pořádání široké škály mimopracovních akcí pro zaměstnance i pro veřejnost, kde si každý vybere, co ho láká a zajímá, díky těmto akcím je BORS Břeclav a.s. v očích veřejnosti považován za společnost, která sdružuje lidi.

Společnost se snaží řešit problémy rychle, tak aby se nerozvinuly do hloubky, ať už jsou to problémy uvnitř podniku nebo stížnosti od zákazníků. Společnost případné stížnosti eviduje, čtvrtletně vyhodnocuje a snaží se pracovat na jejich zlepšení.

Za další přednost lze považovat motivační program pro řidiče autobusů a hodnocení zaměstnanců, které probíhá pravidelně jednou za rok formou hodnotícího pohovoru a jeho cílem má být zvýšení motivace a loajality každého zaměstnance. Myšlenka je dobrá, ale názory na toto hodnocení se rozcházejí. Zatímco management společnosti má pocit, že je vše v pořádku a že hodnocení je otevřené a spravedlivé, zaměstnanci jsou spíše rozpačití a neví,



na co by mělo být hodnocení zaměřeno. Vzhledem k tomu, že nejsou pevně stanovena hodnotící kritéria a výsledek je subjektivní, může se hodnocení některým pracovníkům zdát jako nespravedlivé. Pro pochopení a sjednocení názorů by bylo dobré zaměstnancům důkladně vysvětlit motivy a přínosy tohoto hodnocení nebo změnit hodnotící systém.

Odlišné názory jsou také na oceňování nových myšlenek a zlepšení. Zatímco management má pocit, že jsou nápady zaměstnanců podporovány a po zásluze odměňovány, zaměstnanci tento názor nesdílejí, z jejich pohledu jsou nápady spíše jen formálně přijaty, ale dál se s nimi již neworkuje. Zde má tedy management společnosti také určité rezervy, na kterých by se dalo zapracovat.

Největší prostor pro zlepšení vnímám z pohledu etiky. V pracovních manuálech řidičů by se daly najít etické požadavky, ale ty se týkají jen některých oblastí a pokrývají jen určité pracovní pozice. Přestože se zaměstnanci se snaží dodržovat vlastní morální zásady, někdy se nechají vyprovokovat kritickou situací a nezvládnou své emoce, což není v určitých situacích vhodné. Aby probíhala lepší komunikace uvnitř firmy i navenek, bylo by vhodné vytvořit jednotný dokument pro všechny zaměstnance, který bude korespondovat s etickými požadavky a morálními hodnotami společnosti a bude obsahovat také metodiku týkající se etických problémů a dilemat.

## 9 PROJEKT TVORBY A IMPLEMENTACE ETICKÉHO KODEXU

Projekt, který je navržen pro společnost BORS Břeclav a.s. se zabývá tvorbou a implementací etického kodexu. Pro sestavení projektu je využito informací z analytické části, zejména dotazníků, vyplněných zaměstnanci a diskuze s vedením společnosti.

Pro návrh projektu je využita metoda logického rámce, která umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a zároveň definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení. Tato metoda ověřuje projekt z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení daného problému a z hlediska proveditelnosti a trvalé udržitelnosti projektu. Uplatnění metodiky logického rámce je důležité ve fázi přípravy projektu a současně je klíčovým nástrojem pro jeho implementaci a hodnocení. (Projektový manažer, 2010)

### 9.1 Cíl a přínosy projektu

Cílem projektu je tvorba a implementace etického kodexu společnosti BORS Břeclav a.s.

Pokud bude naplněn cíl projektu, přínosem bude zvýšení povědomí zaměstnanců o požadovaných morálních hodnotách a zlepšení image firmy u zákazníků. Přínos projektu musí být ověřitelný, zda realizace celého projektu splnila svůj záměr.

Očekávanými přínosy jsou:

- 90 % zaměstnanců zná morální hodnoty společnosti a dodržuje je, což bude ověřováno pravidelnými hodnotícími pohovory nadřízeného s podřízeným a poradami se zaměstnanci;
- min. 85 % respondentů z min. 100 dotázaných zákazníků je spokojeno s jednáním a chováním zaměstnanců společnosti BORS Břeclav a.s. k 31. 12. 2017, což bude zjištěno dotazníkovým šetřením mezi respondenty v průběhu listopadu a prosince 2017;
- snížení počtu stížností na řidiče autobusů o 20 % v roce 2017, což bude zjišťováno v rámci čtvrtletních vyhodnocení ISO reklamací;
- snížení výskytu nevhodné osobní i e-mailové komunikace zaměstnanců o 50 % v roce 2017, které bude hodnoceno na základě hodnocení dodržování etického kodexu, pravidelnými hodnotícími pohovory a vlastním pozorováním zaměstnanců.

## 9.2 Klíčové aktivity a výstupy

V této kapitole jsou popsány klíčové výstupy a aktivity popisující jednotlivé činnosti, které jsou pro realizaci projektu a pro naplnění stanovených cílů nezbytné.

Aby bylo dosaženo cíle, byly stanoveny následující výstupy:

1. Vytvoření etického kodexu;
2. Seznámení zaměstnanců s etickým kodexem.

Každý výstup má jednotlivé aktivity, které také přispívají k dosažení cíle:

- 1.1. Sestavení etické komise;
- 1.2. Příprava návrhu etického kodexu;
- 1.3. Schválení etického kodexu;
- 2.1. Distribuce kodexu mezi zaměstnance;
- 2.2. Seznámení zaměstnanců společnosti s etickým kodexem a požadovanými morálními hodnotami;
- 2.3. Zapracování etického kodexu do interních materiálů;
- 2.4. Písemné potvrzení zaměstnanců, že byli s kodexem seznámeni.

### Sestavení projektového týmu

Projekt se týká tvorby a implementace etického kodexu, proto by vedení podniku mělo vybrat vhodné osoby, které budou spolupracovat na realizaci celého projektu. Tyto osoby ponechají plnou odpovědnost za realizovaný projekt a budou řešit činnosti spojené se zabezpečením projektu (připomínkování návrhu kodexu, jeho distribuce mezi zaměstnance, školení apod.).

### Návrh etického kodexu

Etický kodex by měl především reagovat na aktuální otázky v organizaci, měl by odpovídat strategickým cílům a poslání organizace. Při sestavení etického kodexu se vychází z interních směrnic společnosti, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, diskuzí s managementem a konzultacemi s personální ředitelkou. Na základě těchto podkladů je sestaven etický kodex, který má odpovídat aktuálním potřebám společnosti (Příloha PI).

Návrh etického kodexu by měl být schválen managementem a generálním ředitelem společnosti BORS Břeclav a.s. a následně být oficiálně potvrzen podpisem generálního ředitele. Manažeři na všech úrovních by měli veřejně prohlásit, že souhlasí s kodexem a budou jednat

v souladu s jeho zásadami. Nadřízení pracovníci by měli jít svým pracovníkům příkladem a tím je motivovat k dodržování etických pravidel a ke spoluvytváření vhodného morálního prostředí uvnitř společnosti.

### **Distribuce etického kodexu mezi zaměstnance**

Distribuce etického kodexu by měla proběhnout tištěnou i elektronickou formou. Každý zaměstnanec, stávající i nově příchozí, dostane etický kodex v tištěné podobě. Kodex bude také vystaven na nástěnkách jednotlivých oddělení a prezentován ve firemním časopisu. Sdílení etického kodexu bude probíhat prostřednictvím firemního intranetu, kde jsou vystaveny veškeré firemní dokumenty.

### **Seznámení zaměstnanců s etickým kodexem**

Zaměstnanci by měli být seznámeni s etickým kodexem formou školení, měli by být především informováni o hodnotách a pravidlech, které by měly být dodržovány při jejich pracovním výkonu. Školení by také mělo obsahovat vysvětlení problematiky etického jednání na konkrétních případech a součástí by měl být nácvik chování v případě etických dilemat, do kterých se zaměstnanec může při výkonu práce dostat. Školení by mělo být zahrnuto do školicího plánu a mělo by být opakováno v rozmezí dvou až tří let nebo podle uvážení managementu firmy. Při náboru nových zaměstnanců by mělo být součástí seznámení pracovníků s hodnotami a pravidly ve firmě BORS Břeclav a.s. Za proškolení zaměstnanců by odpovídal ředitel divize či jeho zástupce. Manažeři by měli jít svým chováním dobrým příkladem a nabídnout svou pomoc při řešení etických problémů.

### **Zapracování etického kodexu do interních materiálů**

Etický kodex by měl být součástí pracovní smlouvy a tvořit její dodatek. Tuto činnost má na starosti personálně-právní oddělení. Dodržování etického kodexu se stane součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu a motivačního programu řidičů osobní dopravy.

### **Písemné potvrzení zaměstnanců, že byli seznámeni s etickým kodexem**

Po proškolení zaměstnanců ohledně požadovaných morálních hodnot a pravidel a zapracování kodexu do interních materiálů je třeba, aby zaměstnanci potvrdili seznámení s etickým kodexem svým podpisem, čímž se zavazují k jeho dodržování v rámci jejich pracovního výkonu.

### 9.3 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti je nástroj, který slouží pro vymezení jednotlivých kompetencí hlavních nositelů jednotlivých činností. V Tab. 6 je zobrazeno, kdo je zodpovědný za jednotlivé činnosti projektu.

Tab. 6: Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost / Nositelé činnosti		Vedení podniku	Generální ředitel	Personální ředitelka	Konzultantka marketingu	Externí pracovník	Řadoví zaměstnanci
A	Sestavení etické komise	R	S	K	K		I
B	Příprava návrhu etického kodexu		S	K		R	
C	Připomínkování návrhu kodexu vedením společnosti	R	R	K			
D	Příprava finální verze etického kodexu		S			R	I
E	Distribuce kodexu mezi zaměstnance			K	K, R		I
F	Seznámení zaměstnanců s kodexem a požadovanými morálními hodnotami	R		K			I
G	Zpracování etického kodexu do interních materiálů		S	R			I
H	Písemné potvrzení zaměstnanci, že byli s kodexem seznámeni			R			I
Druh zodpovědnosti: S - schvalovací, R - realizační, K - koordinační, I - je informován							

### 9.4 Časová analýza

Projekt tvorby a implementace etického kodexu ve společnosti BORS Břeclav a.s. je v této kapitole podroben časové analýze. Pro komplexní časovou analýzu je využito metody kritické cesty (CPM) a Ganttův diagram.

V následující tabulce (Tabulka 7) jsou zobrazeny jednotlivé činnosti, které je nutno provést pro realizaci celého projektu.

Tab. 7: Časová analýza (vlastní zpracování)

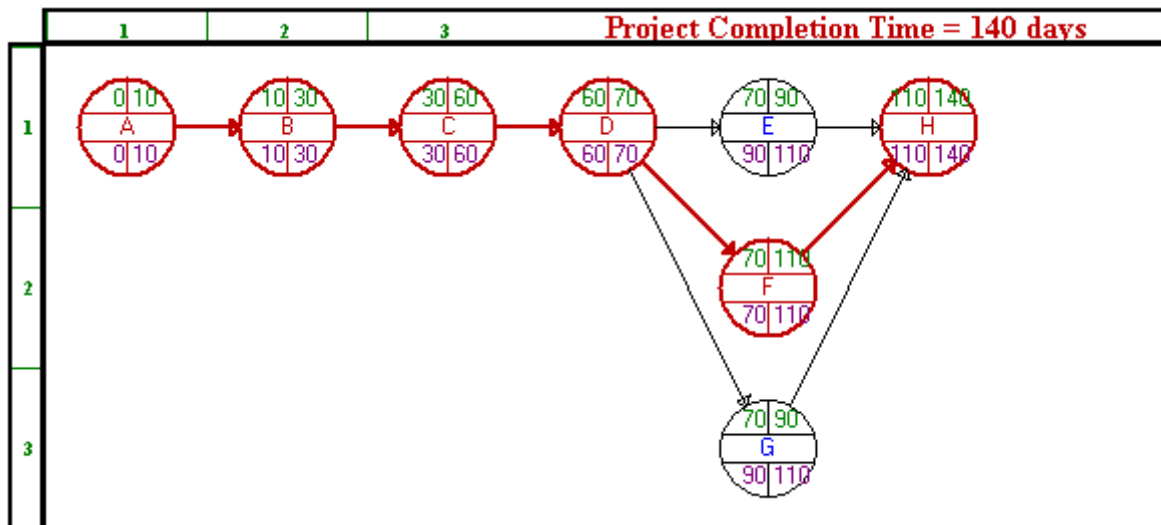
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (pracovní dny)	Předchozí činnost
A	Sestavení etické komise	10	
B	Příprava návrhu etického kodexu	20	A
C	Připomínkování návrhu kodexu vedením společnosti	30	B
D	Příprava finální verze etického kodexu	10	C
E	Distribuce kodexu mezi zaměstnance	20	D
F	Seznámení zaměstnanců s kodexem a požadovanými morálními hodnotami	40	D
G	Zpracování etického kodexu do interních materiálů	20	D
H	Písemné potvrzení zaměstnanců, že byli s kodexem seznámeni	30	E, F, G

Tato časová analýza slouží k vyhledání nejkratší možné doby realizace projektu a odhalení kritických činností a kritické cesty. Metoda CPM je realizována pomocí programu WinQSB.

04-03-2016 13:18:58	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	20	10	30	10	30	0
3	C	Yes	30	30	60	30	60	0
4	D	Yes	10	60	70	60	70	0
5	E	no	20	70	90	90	110	20
6	F	Yes	40	70	110	70	110	0
7	G	no	20	70	90	90	110	20
8	H	Yes	30	110	140	110	140	0
	<b>Project Completion Time</b>		=	<b>140</b>		<b>days</b>		
	<b>Number of Critical Path(s)</b>		=	<b>1</b>				

Obr. 3: Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Z časové analýzy, která byla zpracována v programu WinQSB přes modul PERT/CPM vyplynulo, že projekt bude trvat 140 pracovních dnů.



Obr. 4: Síťový graf (vlastní zpracování)

Byla zjištěna jedna kritická cesta, kterou tvoří následující činnosti: A → B → C → D → F → H. Je nutné sledovat činnosti, které leží na tzv. kritické cestě. Jedná se o činnosti, které musí být dokončeny ve stanovených lhůtách, aby nebyla ohrožena realizace projektu (Obr. 4: Síťový graf).

Pro komplexní analýzu byl sestaven i Ganttův diagram (Příloha P VIII), díky němuž jsou stanoveny termíny doby trvání jednotlivých činností.

## 9.5 Nákladová analýza

Účelem nákladové analýzy je vypočítat náklady spojené s následnou realizací projektu. Tyto náklady je třeba vzít v úvahu před započítáním implementace. Náklady souvisí především s jednotlivými činnostmi při realizaci projektu, ale je nutné brát v úvahu také náklady obětované příležitosti, které vzniknou v okamžiku, kdy se osoba pověřená vedením projektu bude věnovat činnostem vztahujícím se k projektu a svoji práci odloží.

Při stanovování nákladů pro jednotlivé zainteresované osoby se vycházelo z průměrných hrubých mezd, přepočtených koeficientem, uvedené částky tedy nejsou reálné a jejich výše je uvedena pouze pro potřeby diplomové práce.

Tab. 8: Náklady obětované příležitosti na lidské zdroje  
(vlastní zpracování)

Člen projektového týmu	Počet hodin obětovaných projektu	Náklady obětované příležitosti v Kč
Vedení podniku	10	3 400 Kč
Generální ředitel	4	1 900 Kč
Personální ředitelka	22	7 500 Kč
Konzultantka marketingu	6	1 700 Kč
Řadoví zaměstnanci	3	500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>37</b>	<b>15 000 Kč</b>

V tabulce Tab. 8 jsou vypočítány náklady obětované příležitosti na lidské zdroje ve výši 15 000 Kč.

Tab. 9: Celkové plánované náklady na projekt (vlastní zpracování)

Druh nákladů	Náklady v Kč
Náklady obětované příležitosti na lidské zdroje:	15 000 Kč
Náklady na tisk etického kodexu (v režii firmy)	2 400 Kč
cena tisku 1 A4 = 1,50 Kč	
náklady na jeden výtisk (4 x A4) = 6 Kč	
náklady na 400 výtisků (400 x 6) = 2 400 Kč	
Publikace etického kodexu na firemním intranetu	vlastní režie
Publikace kodexu ve firemním časopise Kulatý stůl	vlastní režie
Zpracování kodexu do interních materiálů	vlastní režie
Seznámení zaměstnanců s kodexem a požadovanými morálními hodnotami	vlastní režie
Etický audit	vlastní režie
Dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zákazníků (v režii firmy)	1 500 Kč
cena tisku 1 A4 = 1,50 Kč	
náklady na jeden výtisk (2 x A4) = 3 Kč	
náklady na 500 výtisků (500 x 3) = 1 500 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>18 900 Kč</b>

Návrh činností počítá s využitím především interních zdrojů, společnost je v tomto ohledu soběstačná a proto není třeba žádných externích nákladů na projekt. Konkrétně vyčísleny jsou zde náklady obětované příležitosti na lidské zdroje, kam jsou započítány také tyto činnosti:



- publikace etického kodexu na firemním intranetu – zajišťuje IT oddělení;
- publikace etického kodexu ve firemním časopise Kulatý stůl – zajišťuje konzultantka marketingu;
- zapracování kodexu do interních materiálů – zajišťuje personálně-právní oddělení;
- seznámení zaměstnanců s kodexem a požadovanými morálními hodnotami – bude probíhat formou školení jednotlivých vedoucích pracovníků;
- etický audit – zajišťuje personálně-právní oddělení.

Dále jsou vyčísleny náklady na tisk etického kodexu a na tisk dotazníku týkající se spokojenosti zákazníků, tyto náklady jsou taktéž v režii společnosti.

Celkové předpokládané náklady na realizaci projektu jsou ve výši 18 900 Kč.

## 9.6 Riziková analýza

Cílem rizikové analýzy je identifikovat faktory, které by mohly projekt ohrozit, stanovit jejich váhu a pravděpodobnost. Následně je třeba navrhnout způsob jejich odstranění.

Mezi rizika, která mohou projekt ohrozit, patří:

- nedodržení časového rámce při implementaci etického kodexu;
- nezájem o zavedení kodexu ze strany vedení podniku;
- nedodržování zásad etického kodexu zaměstnanci.

Pro stanovení dopadu rizika byla stanovena škála od 0 do 5. Výslednou míru rizika lze definovat jako součin pravděpodobností výskytu uvažovaného rizika a jeho dopadu.

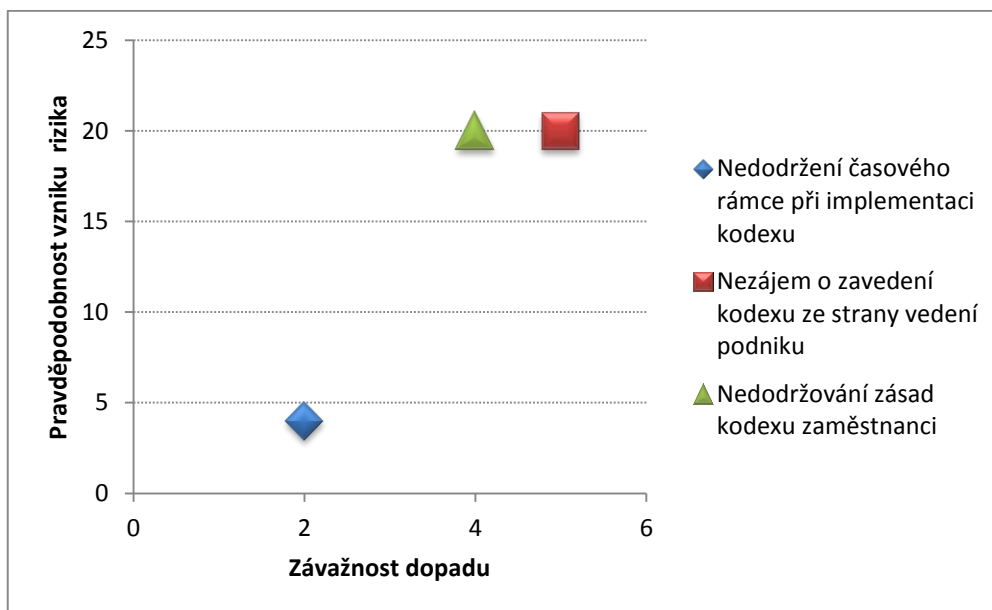
Tab. 10: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost dopadu	Hodnota rizika
Nedodržení časového rámce při implementaci kodexu	2	2	4
Nezájem o zavedení kodexu ze strany vedení podniku	4	5	20
Nedodržování zásad kodexu zaměstnanci	5	4	20

Pro určení míry rizika byly stanoveny hladiny, uvedené v Tab. 11 a následně zaneseny do grafu (Graf 2).

Tab. 11: Míra rizika (vlastní zpracování)

Míra rizika	0 – 5	5 – 15	15 – 25
Významnost	bezvýznamná	významná	kritická



Graf 2: Bodový diagram (vlastní zpracování)

### **Nedodržení časového rámce při implementaci etického kodexu**

Hodnota tohoto rizika je 4, míra je tedy dle stanovených hladin bezvýznamná. To, že nebudou dodrženy stanovené termíny, je pro společnost akceptovatelné, důležitá je samotná realizace projektu bez ohledu na časové období. V současné době tedy není třeba navrhovat opatření vedoucí ke snížení dopadu tohoto rizika.

### **Nezájem o zavedení kodexu ze strany vedení podniku**

Hodnota tohoto rizika je 20, míra je tedy dle stanovených hodnot kritická, a proto je nutné navrhnout plán pro snížení hodnoty rizika.

Pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je poměrně vysoká. Vedení společnosti by proto mělo mít pozitivní přístup k zavedení etického kodexu a snažit se prosadit dodržování stanovených morálních hodnot mezi zaměstnanci, být jim příkladem a oporou. K tomu, aby se přístup vedení společnosti změnil, je důležité, aby vedoucí pracovníci pochopili, v jakých situacích může být kodex nápomocný a proč je dobré, aby podnik kodex vlastnil.

Kuňásek (2012) uvádí základní výčet přínosů a výhod vlastnictví etického kodexu, které by si vedoucí pracovníci společnosti BORS Břeclav a.s. měli uvědomit:

- etický kodex dává managementu a zaměstnancům nástroj umožňující upevňovat firmovní kulturu, odrážející hodnoty uznávané firmou;
- zlepšuje reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků;
- stává se jakousi ochranou organizace při obvinění z neetického jednání či porušení zákona a demonstruje snahu organizace jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy;
- zvyšuje loajalitu zaměstnanců a usnadňuje získávání kvalitních pracovníků;
- napomáhá vytvářet příznivou pracovní atmosféru;
- napomáhá dobré a otevřené komunikaci;
- je katalyzátorem pozitivních změn;
- zvyšuje výkonnost organizace a její konkurenceschopnost, zlepšuje a zjednodušuje komunikaci s partnery a zainteresovanými skupinami.

### **Nedodržování zásad etického kodexu zaměstnanci**

Toto riziko má nejvyšší míru pravděpodobnosti a jeho hodnota je 20, spadá tedy také do kategorie kritických, z čehož vyplývá, že je nutné navrhnout další plán pro snížení hodnoty rizika.

Ne všichni zaměstnanci mohou mít zájem o hodnoty, které jsou určeny podnikem, každý člověk jedná podle vlastních zásad slušného chování, které si osvojuje již od dětství. Je však důležité, aby byli zaměstnanci s etickým kodexem seznámeni, aby jim byly jednotlivé body dostatečně vysvětleny, ukázány na konkrétních příkladech a aby jim byl také dán prostor pro dotazy. Ze strany managementu je žádoucí dát zaměstnancům najevo svůj pozitivní přístup k nově zaváděnému dokumentu.

K dosažení dodržování etického kodexu by si zaměstnanci měli dokument pročíst a mělo by proběhnout školení, vysvětlující problematiku etického jednání a nácvik chování v konkrétních situacích. Dále by se mělo dodržování kodexu stát jedním z kritérií pravidelného hodnocení zaměstnanců, motivačního programu řidičů osobní dopravy a dodatkem pracovní smlouvy, což by mělo v zaměstnancích vzbuzovat pocit důležitosti tohoto dokumentu. Je třeba, aby zaměstnanci kodexu rozuměli a aby se s ním ztotožnili.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat situaci ve společnosti BORS Břeclav a.s. z hlediska etiky a na tomto základě posléze navrhnout etický kodex a jeho implementaci do strategie firmy.

V teoretické části byla provedena rešerše dostupných literárních zdrojů, které se týkají řešené problematiky. Byly vysvětleny oblasti etiky v řízení lidských zdrojů, organizační kultura, společenská odpovědnost organizací, etický kodex a jeho implementace, což sloužilo jako podklad pro praktickou část.

V další části byla charakterizována společnost BORS Břeclav a.s., analýza jejích interních dokumentů, které by mohly být nápomocny při tvorbě kodexu, audit politiky rovných příležitostí, proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a diskuze s vedením společnosti. Na základě získaných informací byl vytvořen projekt tvorby a implementace etického kodexu a vytvořen návrh kodexu, který vymezuje hodnoty a pravidla jednání pro všechny pracovníky v problematických oblastech a obsahuje také Návod pro správné rozhodování, který má zaměstnancům pomoci v případě vzniku etického dilema, se kterým si neví rady.

V návrhu implementace bylo řešeno schválení etického kodexu, jeho distribuce, zapracování do interních materiálů společnosti a seznámení pracovníků s kodexem a požadovanými morálními hodnotami. Jednotlivé části byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze, byly tedy zjištěny přínosy a rizika projektu.

Společnost BORS Břeclav a.s. má nyní v rukou velmi praktický nástroj, sloužící k dodržování etických zásad, který při správné implementaci může zvýšit úroveň firemní kultury a komunikace, spokojenost zákazníků a tím také zvýšit konkurenceschopnost a důvěryhodnost firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- Aperio: Test politiky rovných příležitostí pro muže a ženy. *Aperio: Proequality* [online]. 2008 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.aperio.cz/test-rp/index.htm>
- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA : Kogan Page, 2003. ISBN 0749441054.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- BORS Břeclav a.s. *O nás* [online]. 2013 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <http://bors.cz/>
- ČD Cargo: *Etický kodex ČD Cargo* [online]. 2008 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/cd-cargo/profil-spolecnosti/eticky-kodex/-2708/>
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*.. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- Dopravní podnik Ostrava: *Etický kodex Dopravního podniku Ostrava a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.dpo.cz/o-spolecnosti/eticky-kodex.html>
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

DYTRT, Zdeněk, Pavla STAŇKOVÁ a Lucie TOMANCOVÁ. *Manažerská etika: etika v managementu a podnikání*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-645-6.

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRŽÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2771-1.

GTL - Fair Play Logistic: *Etický kodex zaměstnanců GTL* [online]. 2014 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.gtl.cz/cs/csr/eticky-kodex.htm>

HR monitor: *Personální procesy* [online]. 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/personalni-procesy>

HRnews: *Míra absence zaměstnanců významně ovlivňuje ziskovost společnosti* [online]. 2006 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/mira-absence-zamestnancu-vyznamne-ovlivnuje-ziskovost-spolec-id-385296>

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUŇÁSEK, Josef. Vznik a vývoj etických kodexů. In: *Kunasek.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kunasek-josef-vznik-a-vyvoj-eticky-kodexu/>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

- MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs. Employer Branding. In: *Personální marketing: Magazín pro moderní personalisty* [online]. 2015 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- Moderní řízení: Podniková kultura jako faktor společnosti. In: *iHned*. [online] 2007. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326540-podnikova-kultura-jako-faktor-uspesnosti-podniku>. ISSN 1213-7693.
- PÁVIŠ, Jaroslav. Etická firma má konkurenční výhodu. In: *Origami Training* [online]. 2012 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.origamitraining.cz/cs/aktuality/eticka-firma-ma-konkurencni-vyhodu.html>.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. Vzdělávání účetních v ČR (Institut svazu účetních). ISBN 978-80-7357-372-0.
- Projektový manažer: *Co je logický rámec* [online]. 2010 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-logicky-ramec>
- PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání: studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2784-1.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REDMAN, Tom a Adrian WILKINSON. *Contemporary human resource management: text and cases*. 3rd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2009. ISBN 0273716336.
- ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-45-8.
- ŘEČNÍKOVÁ, Veronika. Společenská odpovědnost - jedna z cest k úspěchu. In: *Fresh Marketing* [online]. 2009 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/spolecenska-odpovednost-jedna-z-cest-k-uspechu>
- Management Mania: Sdílené hodnoty. In: *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sdilene-hodnoty>
- SLÁMEČKA, Vladimír. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012, 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

STODOLA, Libor. Úspěch souvisí i s efektivním řízením investic do lidského kapitálu. Jak to změřit? In: *Probyznys.info* [online]. 2013 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-59551420-uspech-souvisi-i-s-efektivnim-rizenim-investic-do-lidskeho-kapitalu-jak-to-zmerit>

ŠEVČÍK, Stanislav. *Podnikatelská etika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2005. ISBN 80-86775-06-2.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-04-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální manažment v organizácii*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7380-483-1.

3ČSAD - Komplexní služby v dopravě: *Etický kodex 3ČSAD* [online]. 2011 [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.3csad.cz/o-nas/eticky-kodex-3csad/>



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CSR Corporate Social Responsibility
- GŘ Generální ředitel
- ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení
- IT Informační technologie

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Obecné funkce etického kodexu .....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 2: Logo společnosti .....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 3: Časová analýza v programu WinQSB.....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 4: Síťový graf.....</i>	<i>70</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Průměrný evidenční počet zaměstnanců dle jednotlivých činností .....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 2: Věkové složení zaměstnanců v letech 2013 - 2015 .....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 3: Kvalifikační struktura zaměstnanců k 31. 12. 2015 .....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 4: Vybrané personální ukazatele 2013 – 2015 .....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 5: Vybrané personální ukazatele 2013-2014.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 6: Matice odpovědnosti .....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 7: Časová analýza .....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 8: Náklady obětované příležitosti na lidské zdroje.....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 9: Celkové plánované náklady na projekt .....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 10: Riziková analýza.....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 11: Míra rizika.....</i>	<i>73</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Schéma organizační struktury společnosti.....</i>	<i>40</i>
<i>Graf 2: Bodový diagram .....</i>	<i>73</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Návrh etického kodexu společnosti BORS Břeclav a.s.
- P II Výpočty personálních ukazatelů
- P III Dotazník
- P IV Procentuální vyhodnocení dotazníku
- P V Vyhodnocení dotazníku – personální index
- P VI Dotazník Aperio
- P VII Logický rámec
- P VIII Ganttův diagram

# **PŘÍLOHA P I: NÁVRH ETICKÉHO KODEXU SPOLEČNOSTI BORS BŘECLAV A.S.**

## **Účel kodexu**

Účelem etického kodexu je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců BORS Břeclav a.s. ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.

Základními hodnotami, které by měl každý zaměstnanec dodržovat a tím vytvářet základ pro budování a udržení důvěry veřejnosti je komunikace, loajalita, soudržnost kolektivu a přístup k zákazníkovi.

## **Základní ustanovení**

Etický kodex je závazný pro všechny zaměstnance společnosti BORS Břeclav a.s., navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce v oblasti obecných etických norem chování a jednání. Dodržování zásad kodexu má vliv na hodnocení zaměstnance a jeho profesní růst.

## **Práva a povinnosti zaměstnanců**

Každý zaměstnanec má pracovat samostatně, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly a pokyny nadřízeného pracovníka, dodržovat pracovní předpisy a plně využívat pracovní dobu k plnění svých povinností. Zaměstnanec má pracovat svědomitě podle svých sil, znalostí a schopností.

Zaměstnanec se účastní pravidelných školení, osvojuje si nové pracovní metody a pravidelně sleduje a dodržuje nové informace, nařízení a příkazy.

Zaměstnanec informuje svého nadřízeného o případném zvýšení kvalifikace nebo o úspěšném složení zkoušek tak, aby zaměstnavatel mohl dostatečně využít a ohodnotit prokázané znalosti.

Vedení firmy je nakloněno aktivnímu přístupu zaměstnanců, novým nápadům a myšlenkám. Všichni pracovníci firmy mohou otevřeně vyjadřovat svůj názor a tyto názory mají ve firmě svoji váhu.

### **Orientace na zákazníka**

Zaměstnanci firmy usilují o soulad mezi požadavky zákazníka a službami firmy s ohledem na vztah firmy k zákazníkovi.

Platí obecná zásada, že každý dotaz zákazníka týkající se služeb společnosti musí být zodpovězen do dvou pracovních dnů. Případným připomínkám nebo výtkám zákazníka je nutno věnovat pozornost, zapsat na tiskopis a předat nadřízenému.

Zaměstnanci si uvědomují, co zákazníci, partneři a kolegové očekávají. Jedná se o:

- profesionalitu – spolehlivost, kvalitu a pečlivé služby;
- řešení problémů – profesionální řešení reklamací a problémů;
- omluvu – přiznání chyb a upřímnou omluvu.

### **Profesionalita a dobré jméno firmy**

Zaměstnanec vykonává veškerou svou činnost na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoliv předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, věk, sexuální orientaci, handicap, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci, šikanu či sexuální obtěžování.

V případě sexuálního obtěžování poškozený neprodleně vyrozumí svého přímého nadřízeného, případně vedoucího pracovníka, který zajistí nestranné vyšetření situace a její rozbor s jednotlivými aktéry a především zjednání nápravy (v případě potřeby psychologickou a právní pomoc).

Zaměstnanec svým jednáním a vystupováním podporuje jméno a důvěryhodnost společnosti a jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti společnosti, a to jak v pracovním tak i osobním životě.

Zaměstnanec svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého a pracovního zájmu. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné, se kterými měl nebo má obchodní vztahy.

Zaměstnanec zachovává mlčenlivost o všech obchodních a služebních tajemstvích.

Zaměstnanec nesmí při své činnosti a v souvislosti s ní přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů. Drobné ex post pozornosti jsou povoleny do limitu 500 Kč.

Zaměstnanec užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní k jeho práci (tzn. čistý, upravený a slušný), případně oděv předepsaný vnitropodnikovými předpisy. Pro obchodní schůzky je žádoucí elegantní a formální oděv.

### **Bezpečnost práce**

Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, své zdraví i o bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání.

BORS Břeclav a.s. zajišťuje pro své zaměstnance bezpečná pracoviště a bezpečná pracovní zařízení.

### **Nakládání se svěřenými prostředky**

Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické správu a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny. S těmito prostředky nakládá efektivně a hospodárně, střeží a ochraňuje majetek zaměstnavatele před poškozením.

### **Ochrana životního prostředí**

Každý zaměstnanec jedná tak, aby předcházel znečišťování životního prostředí, odstraňoval a minimalizoval rizika a dopady svého působení na životní prostředí.

Zaměstnanci vynakládají své úsilí ke snižování spotřeby energií, zajištění recyklace odpadů a snižování jejich produkce.

### **Vztahy na pracovišti**

K uplatnění těchto zásad a k efektivním výkonům společnosti přispívá vedení společnosti především tvorbou vhodného pracovního prostředí a rovným přístupem k zaměstnancům s důrazem na hodnocení dle odvedené práce, ze strany zaměstnanců pak zejména dodržování základních principů etické komunikace na svém pracovišti. Vytváření vzájemné důvěry, úcty a spolupráce je základem dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a rozvoje kultury ve společnosti.

Zaměstnanci při plnění svých pracovních úkolů a v komunikaci se svými kolegy jednají vždy se vstřícností a ochotou. Nikdo ze zaměstnanců neznevažuje své kolegy ani nezkrsluje nebo nezatajuje informace, potřebné ke splnění pracovního úkolu, naopak se snaží o vzájemnou kooperaci a spolupráci.



### **Závěrečná ustanovení**

Zaměstnanec dodržuje stanovené etické zásady a aktivně podporuje etické jednání. Uvědomuje si, že selhání jednotlivce v oblasti etiky má dopad na společnost jako celek, a proto jde o ostatním příkladem.

V případě, že si zaměstnanec není jistý při řešení etického dilematu, poslouží následující

#### ***Návod pro správné rozhodování:***

- 1. Je mé jednání profesionální a v souladu s etickým kodexem BORS Břeclav a.s.?*
- 2. Je mé jednání správné a v souladu se zákony?*
- 3. Koho se mé jednání může dotknout (kolegů, klientů, mne...)?*
- 4. Cítil/a bych se nepříjemně, kdyby ostatní věděli, že jsem se rozhodl/a takto?*
- 5. Existuje nějaké jiné eticky přijatelné řešení?*
- 6. Měl/a bych se s někým poradit?*

### **Účinnost**

Tento řád nabývá účinnosti dnem.....

## PŘÍLOHA P II: VÝPOČTY PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ

$$\text{Rookie ratio (2013)} = \frac{19}{378} * 100 = 5,026 \%$$

$$\text{Rookie ratio (2014)} = \frac{19}{376} * 100 = 5,053 \%$$

$$\text{Rookie ratio (2015)} = \frac{30}{372} * 100 = 8,065 \%$$

$$\text{Zastoupení žen mezi řidiči autobusů (2013)} = \frac{3}{156} * 100 = 1,923 \%$$

$$\text{Zastoupení žen mezi řidiči autobusů (2014)} = \frac{4}{162} * 100 = 2,469 \%$$

$$\text{Zastoupení žen mezi řidiči autobusů (2015)} = \frac{5}{161} * 100 = 3,106 \%$$

$$\text{Výnosy na pracovníka(2013)} = \frac{612\,354\,942}{378} = 1\,619\,987 \text{ Kč}$$

$$\text{Výnosy na pracovníka(2014)} = \frac{611\,280\,427}{376} = 1\,625\,746 \text{ Kč}$$

$$\text{Náklady na pracovníka(2013)} = \frac{606\,324\,458}{378} = 1\,604\,033 \text{ Kč}$$

$$\text{Náklady na pracovníka(2014)} = \frac{606\,652\,006}{376} = 1\,613\,436 \text{ Kč}$$

$$\text{Mzdové náklady na pracovníka (2013)} = \frac{134\,083\,678}{378} = 354\,719 \text{ Kč}$$

$$\text{Mzdové náklady na pracovníka (2014)} = \frac{130\,904\,591}{376} = 348\,151 \text{ Kč}$$

$$\text{Míra absence (2013)} = \frac{4\,204}{95\,256} * 100 = 4,413 \%$$

$$\text{Míra absence (2014)} = \frac{3\,923}{94\,752} * 100 = 4,140 \%$$

$$\text{Míra absence z důvodu nemoci (2013)} = \frac{3\,414}{95\,256} * 100 = 3,584 \%$$

$$\text{Míra absence z důvodu nemoci (2014)} = \frac{3\,301}{94\,752} * 100 = 3,484 \%$$

$$\text{Počet dní absence na pracovníka (2013)} = \frac{4\,204}{378} = 11 \text{ dní}$$

$$\text{Počet dní absence na pracovníka (2014)} = \frac{3\,923}{376} = 10 \text{ dní}$$

$$\text{Počet dní nemoci na pracovníka (2013)} = \frac{3\,414}{378} = 9 \text{ dní}$$

$$\text{Počet dní nemoci na pracovníka (2014)} = \frac{3\,301}{376} = 9 \text{ dní}$$

$$\text{Míra fluktuace (2013)} = \frac{58}{378} * 100 = 15,344 \%$$

$$\text{Míra fluktuace (2014)} = \frac{54}{376} * 100 = 14,362 \%$$

$$\text{Míra nedobrovolné fluktuace (2013)} = \frac{37}{378} * 100 = 9,788 \%$$

$$\text{Míra neodobrovolné fluktuace (2014)} = \frac{25}{376} * 100 = 6,649 \%$$

$$\text{Míra dobrovolné fluktuace (2013)} = \frac{21}{378} * 100 = 5,556 \%$$

$$\text{Míra dobrovolné fluktuace (2014)} = \frac{29}{376} * 100 = 7,713 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům (2013)} &= \frac{592\,335}{134\,083\,678} \\ &= 0,442 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům (2014)} &= \frac{1\,044\,271}{130\,904\,591} \\ &= 0,798 \% \end{aligned}$$

$$\text{Počet hodin školení na jednoho pracovníka (2013)} = \frac{3\,532}{378} = 9 \text{ hod.}$$

$$\text{Počet hodin školení na jednoho pracovníka (2014)} = \frac{5\,209}{376} = 14 \text{ hod.}$$

$$\text{Počet pracovníků na jednoho personalistu (2013)} = \frac{378}{2} = 189 \text{ pracovníků}$$

$$\text{Počet pracovníků na jednoho personalistu (2014)} = \frac{376}{2} = 188 \text{ pracovníků}$$

*Příspěvky na charitu a podporu místních společenství na pracovníka(2013)*

$$= \frac{1\,463\,648}{378} = 3\,872 \text{ Kč}$$

*Příspěvky na charitu a podporu místních společenství na pracovníka(2014)*

$$= \frac{1\,489\,505}{376} = 3\,961 \text{ Kč}$$

$$\text{HC ROI(2013)} = \frac{612\,354\,942 - (606\,324\,458 - 134\,083\,678)}{134\,083\,678} = 1,044$$

$$\text{HC ROI(2014)} = \frac{611\,280\,427 - (606\,652\,006 - 130\,904\,591)}{130\,904\,591} = 1,035$$

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážení,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož cílem je vytvoření podkladů pro mou diplomovou práci, kterou zpracovávám ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní, proto prosím o maximální upřímnost ve Vašich odpovědích na následující otázky.

Moc děkuji za Vaši spolupráci!

Drahomíra Uhrová

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti BORS Břeclav a.s.? (doplňte prosím)

---

2. Vaše pozice ve firmě je (doplňte prosím):

---

**U následujících otázek prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď.**

3. Co pro Vás znamená práce pro BORS Břeclav a.s.?

- Materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- Seberealizace, uspokojení z dobře vykonané práce
- Příležitost ke kariéernímu a profesnímu růstu
- Možnost být součástí týmu
- Jiné (uveďte prosím) .....

4. Pracovní atmosféru ve Vaší společnosti byste označil/a jako

- Tvůrčí – zaměřenou na kreativitu
- Týmovou – spolupracující
- Konkurenční – soupeřivou
- Pasivní – nezájem o společnost a kolegy
- Jiná (uveďte prosím) .....

5. Podporuje Vás atmosféra v podniku k podávání co nejlepších výkonů?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
6. Vaše společnost:
- Žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
  - Je zaměřena na přítomnost a současný stav
  - Se orientuje zejména na budoucnost
7. Rozhodování ve Vaší společnosti je:
- Velmi rychlé
  - Spíše rychlé
  - Spíše pomalé
  - Velmi pomalé
8. Komunikaci ve Vaší společnosti byste označil/a jako:
- Velmi formální
  - Spíše formální
  - Spíše neformální
  - Velmi neformální
9. Svolávají nadřízení pracovníci pravidelné porady se svými podřízenými?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Účastníte se těchto porad?
- Ano
  - Ne
  - Někdy
11. Pravidelné hodnocení zaměstnanců podporuje spíše:
- Soutěživost
  - Spolupráci
  - Nevím

12. Pravidelné hodnocení zaměstnanců podporuje spíše:

- Jistotu
- Riziko
- Nevím

13. Pravidelné hodnocení zaměstnanců vnímám jako spravedlivé:

- Ano
- Ne

14. Dává společnosti zaměstnancům možnost hovořit o vzniklých problémech?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Nové nápady a myšlenky jsou ve vaší společnosti:

- Oceňovány a podporovány
- Formálně přijaty, ale neohodnoceny
- Nejsou oceňovány ani podporovány
- Jsou odmítány
- Nevím

16. Pořádá Vaše firma mimopracovní firemní akce (večírky, sportovní akce...)?

- Ano, pravidelně
- Občas
- Výjimečně
- Nikdy

17. Účastníte se těchto akcí?

- Ano, pravidelně
- Občas
- Výjimečně
- Nikdy

18. Myslíte si, že společnost podniká všechny možné kroky k zajištění bezpečnosti práce svých zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Považujete chování Vaší firmy za etické?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jsou ve vaší společnosti oficiálně stanoveny hodnoty a pravidla chování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

21. Existuje ve vaší firmě dokument, který by upravoval oblast etických norem a jejich dodržování? V případě, že ano, uveďte prosím, o jaký dokument se jedná.

- Ano, jde o .....
- O žádném nevím
- Ne

22. Byl/a jste při nástupu do společnosti seznámen/a s požadovanými pravidly chování?

- Ano
- Ne

23. Jsou informace upravující pravidla etického chování ve Vaší společnosti součástí pracovní smlouvy?

- Ano
- Ne
- Nevím

24. Řídíte se vy osobně etickými pravidly?

- Ano
- ne
- Nevím
- Záleží na konkrétní situaci

25. Dostal/a jste se v práci do situace, kdy jste musel/a řešit etické dilema?

- Ano
- Ne
- Nevím



26. V případě, že byste se dostal/a do situace, ve které byste musel/a řešit etické dilema a nevěděl/a si rady, jak se v dané situaci zachovat, na koho byste se obrátil/a?

- Na svého nadřízeného
- Na kolegu
- Na vedoucího personálního oddělení
- Na ředitele
- Na příslušnou instituci (Policie, soud...)
- Na někoho jiného (prosím uveďte) .....

27. Jak byste se choval/a, kdybyste zjistil/a, že se Váš kolega choval neeticky?

- Upozornil/a bych samotného kolegu
- Oznámil/a bych to nadřízenému
- Neřešil/a bych to
- Jiný způsob (prosím uveďte) .....

28. Existuje ve Vaší společnosti někdo, koho byste mohl/a nazvat etickým vzorem?

Nebo někdo, kdo je svým chováním dobrým příkladem?

- Ano, poměrně dost by se jich našlo
- Ano, pár by se jich našlo
- Ano, ale jen jeden
- Ne, nevím o nikom

## PŘÍLOHA P IV: PROCENTUÁLNÍ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

FIRMIČNÍ KULTURA JE VYHOVUJÍCÍ													58%	
otázka/ odpověď	ODPOVĚDI						celkem	ODPOVĚDI V PROCENTECH						celkem
	A	B	C	D	E	F		A	B	C	D	E	F	
4	6	86	20	6	8		126	5%	68%	16%	5%	6%		73%
5	24	52	24	12	14		126	19%	41%	19%	10%	11%		60%
6	10	74	44				128	8%	58%	34%				58%
7	20	68	30	6			124	16%	55%	24%	5%			55%
8	16	56	52	0			124	13%	45%	42%	0%			42%
9	86	22	12	6			126	68%	17%	10%	5%			86%
10	80	20	28				128	63%	16%	22%				84%
14	52	54	18	4			128	41%	42%	14%	3%			83%
15	38	46	16	2	26		128	30%	36%	13%	2%	20%		30%
20	62	30	4	15	16		127	49%	24%	3%	12%	13%		72%
HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANČŮ JE V HODNĚ NASTAVENO													46%	
ODPOVĚDI														
11	18	44	64				126	14%	35%	51%				35%
12	56	8	62				126	44%	6%	49%				44%
13	72	48					120	60%	40%					60%
ODPOVĚDI V PROCENTECH														
PÉČE O ZAMĚŠTNANCE JE USPOKOJUJÍCÍ													90%	
ODPOVĚDI														
16	114	10	4	0			128	89%	8%	3%	0%			97%
17	58	44	22	4			128	45%	34%	17%	3%			80%
18	86	29	7	2			124	69%	23%	6%	2%			93%
ODPOVĚDI V PROCENTECH														
ETIKA NA PRACOVÍŠTI JE DOSTATEČNÁ													67%	
ODPOVĚDI														
19	71	39	12	2			124	57%	31%	10%	2%			89%
21	20	92	10				122	16%	75%	8%				16%
22	96	28					124	77%	23%					77%
23	26	36	64				126	21%	29%	51%				21%
24	78	1	10	34			123	63%	1%	8%	28%			91%
26	92	25	1	1	0	0	119	77%	21%	1%	1%	0%	0%	100%
27	84	4	36	0			124	68%	3%	29%				68%
28	12	78	6	26			122	10%	64%	5%	21%			79%

## PŘÍLOHA P V: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU – PERSONÁLNÍ INDEX

otázka/ odpověď	ODPOVĚDI						BODOVÁ SKALA						POČET BODŮ						PERSONÁLNÍ INDEX			
	A	B	C	D	E	F	celkem	A	B	C	D	E	F	max počet bodů	A	B	C	D		E	F	celkem
4	6	86	20	6	8		126	3	3	1	1	1	1	378	18	258	20	6	8		310	76%
5	24	52	24	12	14		126	3	2	1	1	1	1	378	72	104	24	12	14		236	60%
6	10	74	44				128	1	3	2				384	10	222	88				320	83%
7	20	68	30	6			124	2	3	2	1			372	40	204	60	6			310	83%
8	16	56	52	0			124	1	2	3	2			372	16	112	156	0			284	76%
9	86	22	12	6			126	3	2	1	1			378	258	44	12	6			320	85%
10	80	20	28				128	3	1	2				384	240	20	56				316	82%
14	52	54	18	4			128	3	2	1	1			384	156	108	18	4			286	74%
15	38	46	16	2	26		128	3	2	1	1	1	1	384	114	92	16	2	26		250	65%
20	62	30	4	15	16		127	3	2	1	1	1	1	381	186	60	4	15	16		281	74%
<b>HODNOCENÍ ZAMĚSTNANČŮ JE VÍDINNĚ NASTAVENO</b>																						
otázka/ odpověď	ODPOVĚDI						BODOVÁ SKALA						POČET BODŮ						PERSONÁLNÍ INDEX			
	A	B	C	D	E	F	celkem	A	B	C	D	E	F	max počet bodů	A	B	C	D		E	F	celkem
11	18	44	64				126	1	3	1				378	18	132	64				214	64%
12	46	8	62				126	3	1	1				378	168	8	62				238	57%
13	72	48					120	3	1					360	216	48					264	73%
<b>PÉČE O ZAMĚSTNANČE JE USPOKOJUJÍCÍ</b>																						
otázka/ odpověď	ODPOVĚDI						BODOVÁ SKALA						POČET BODŮ						PERSONÁLNÍ INDEX			
	A	B	C	D	E	F	celkem	A	B	C	D	E	F	max počet bodů	A	B	C	D		E	F	celkem
16	114	10	4	0			128	4	3	2	1			512	456	30	8	0			494	89%
17	58	44	22	4			128	4	3	2	1			512	232	132	44	4			412	80%
18	86	29	7	2			124	4	3	2	1			496	344	87	14	2			447	90%
<b>ETIKA NA PRÁCOVIŠTI JE DOSTATEČNÁ</b>																						
otázka/ odpověď	ODPOVĚDI						BODOVÁ SKALA						POČET BODŮ						PERSONÁLNÍ INDEX			
	A	B	C	D	E	F	celkem	A	B	C	D	E	F	max počet bodů	A	B	C	D		E	F	celkem
19	71	39	12	2			124	3	2	1	1			372	213	78	12	2			305	83%
21	20	92	10				122	3	1	1				366	60	92	10				162	44%
22	96	28					124	3	1					372	288	28					316	85%
23	26	36	64				126	3	1	1				378	78	36	64				178	47%
24	78	1	10	34			123	3	1	1	2			369	234	1	10	68			313	85%
26	92	25	1	0	0		119	3	3	3	3	1	1	357	276	75	3	3	0	0	357	100%
27	84	4	36	0			124	3	2	1	2			372	252	8	36	0			296	80%
28	12	78	6	26			122	3	3	2	1			366	36	234	12	26			308	84%

## PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK APERIO

### JAK JSTE NA TOM V OBLASTI ZASTOUPENÍ ŽEN A MUŽŮ NA PRACOVNÍCH POZICÍCH?

Vedete systematicky statistiku, ze které je patrné, kolik je na kterých pozicích zaměstnáno mužů a kolik žen?

- ano
- ne

To je dobrá praxe, která by měla být zachována. Na základě této statistiky je potom důležité sledovat především poměry mužů a žen na jednotlivých úrovních firemní hierarchie a dále poměry mužů a žen v jednotlivých oborech a profesích. Získaná data můžete použít k plánování náboru a dalších akcím, které budou zacílené na postupné vyrovnávání nerovností.

Platí pro vaši firmu, že poměr mužů a žen na všech úrovních v hierarchii odráží celkový poměr mužů a žen ve vaší firmě?

- ano
- ne

To je dobrá praxe, která by měla být zachována.

Platí pro vaši firmu, že při sestavování pracovních týmů vždy zvažujete možnost zastoupení žen i mužů?

- ano
- ne
- ne, struktura naší firmy je velmi pevná. V posledním roce jsme nesestavovali žádný pracovní tým.
- ne, ze závažných důvodů nepripadají v naší firmě smíšené týmy v úvahu.

To je dobrá praxe, která by měla být zachována. Rozmanitost přispívá k lepšímu fungování týmu.



### JAK JSÍTE NA TĚM V OBLASTI PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ A VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI?

Existuje ve vaší firmě etický kodex či firemní směrnice plnící formu etického kodexu, která má za cíl předcházet konfliktním situacím na pracovišti?

- ano
- ne

Doporučujeme vytvořit etický kodex, který bude mít za cíl preventivně předcházet konfliktním situacím na pracovišti.

Obsahují firemní předpisy zákaz sexuálního obtěžování na pracovišti?

- ano
- ne

Doporučujeme výslovně uvést zákaz sexuálního obtěžování ve firemních dokumentech.

Máte ve vaší firmě k dispozici standardní postup, který je navržen pro případ, kdy se některý zaměstnanec či zaměstnankyně cítí být obtěžován či obtěžována?

- ano
- ne

Problématickou sexuálního obtěžování je velmi výhodné řešit systematické a standardizované. Proto doporučujeme zavést standardní postup, který bude aplikován v případě, že se některý zaměstnanec nebo zaměstnankyně cítí obtěžován či obtěžována.

Existuje ve vaší firmě předpis, který upravuje, jak mají být zaměstnanci a zaměstnankyně v pracovní době oblečeni (tzv. dress-code)?

- ne, oblečení zaměstnanců neupravují žádná pravidla.
- ano

Jak vypadají stereotypní dress-codes: ženy sukně, muži kalhoty, ženy upravené, u mužů se upravenost nezmiňuje, ženy vlasy stažené do culíku, u mužů se tíse předpokládá, že mají vlasy krátké atd.

Obsahuje tento předpis pravidla založená na tradičních a omezujících představách o oblečení mužů a žen?

- ano
- ne

To je dobrá praxe, která by měla být zachována. Doporučujeme dále udržovat předpisy upravující oblečení zaměstnanců a zaměstnankyň ve stejném duchu.

Obsahuje tento předpis pravidla ukládající stejné či srovnatelné povinnosti pro muže i ženy?

- ano
- ne

To je dobrá praxe, která by měla být zachována. Doporučujeme nadále udržovat předpisy upravující oblečení zaměstnanců a zaměstnankyň ve stejném duchu.

## JAK JSÍTE NA TOM V OBLASTI FIRMĚNÍ KULTURY?

Má vaše firma zpracovanou písemnou strategii vyjadřující postoje a záměry v oblasti rovných příležitostí žen a mužů?

- ano  
 ne

**Doplnujeme zpracovat písemnou strategii vyjadřující postoje a záměry firmy v oblasti rovných příležitostí pro muže a ženy.**

Je součástí této strategie také plán realizace konkrétních aktivit?

- ano  
 ne

Jsou ve vaší firmě určeny konkrétní osoby, které jsou zodpovědné za prosazování rovných příležitostí mužů a žen?

- ano  
 ne

Probíhá ve vaší firmě pravidelně evaluace spokojenosti zaměstnaných žen a mužů s implementací politiky rovných příležitostí?

- ano  
 ne

Realizuje vaše firma školení specificky zaměřená na prosazování rovných příležitostí žen a mužů?

- ano  
 ne

Využívá vaše firma nástroje pro posouzení stavu uplatňování principů prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže jako například externí genderový audit?

- ano  
 ne

## PŘÍLOHA P VII: LOGICKÝ RÁMEC

Projekt tvorby a implementace etického kodexu ve společnosti BORS Břeclav a.s.		Zdroje ověření		Předpoklady a rizika	
Hlavní cíl	Struktura/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Objektivně ověřitelné ukazatele	Objektivně ověřitelné ukazatele	Objektivně ověřitelné ukazatele
	Zvýšení povědomí zaměstnanců o požadovaných morálních hodnotách a zlepšení image firmy u zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>90 % zaměstnanců zná morální hodnoty společnosti a dodržuje je (zdroj ověření: pravidelné hodnotící pohovory)</li> <li>Mín 85 % respondentů z min. 100 dotázaných zákazníků je spokojeno s jednáním a chováním zaměstnanců společnosti BORS Břeclav a.s. k 31. 12. 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců</li> <li>Pravidelné porady se zaměstnanci</li> <li>Vlastní pozorování</li> <li>Dotazníkové šetření mezi zákazníky</li> </ul>		
Projektový cíl	1. Tvorba a implementace etického kodexu pro společnost BORS Břeclav a.s.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvedení etického kodexu v platnost – 6/2016</li> <li>Snižení počtu stížností na fidiže autobusů o 20 % v roce 2017</li> <li>Snižení výskytu nevhodné osobní i e-mailové komunikace zaměstnanců o 50 % v roce 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Půlroční/ roční hodnocení dodržování etického kodexu kompetentními osobami</li> <li>Čtvrtletní vyhodnocení ISO reklamaci</li> <li>Etický audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora ze strany personálního oddělení společnosti BORS Břeclav a.s.</li> </ul>	
Výstupy	1.1. Vytvoření etický kodex 1.2. Zaměstnanci seznámeni s etickým kodexem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schválení etického kodexu vedením společnosti – 4/2016</li> <li>Zpracování etického kodexu do interních materiálů – 5/2016</li> <li>Písemně potvrzení zaměstnanců, že byli s etickým kodexem seznámeni – 6/2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficiální schválení dokumentu podpisem generálního ředitele – 6/2016</li> <li>Potvrzení fideižky personálního oddělení o zavedení kodexu a proškolení zaměstnanců – 6/2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nezájem o zavedení kodexu ze strany vedení podniku</li> <li>Nedodržení časového rámce při implementaci kodexu</li> <li>Nedodržování zásad kodexu zaměstnanci</li> </ul>	
Aktivita	1.1.1. Sestavení etické komise 1.1.2. Návrh etického kodexu 1.1.3. Připomínkování návrhu kodexu vedením 1.1.4. Příprava finální verze kodexu 1.1.5. Schválení etického kodexu 1.2.1. Distribuce kodexu mezi zaměstnance 1.2.2. Seznámení zaměstnanců s kodexem a požadovanými morálními hodnotami 1.2.3. Zpracování kodexu do interních materiálů 1.2.4. Písemně potvrzení, že byli zaměstnanci s kodexem seznámeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odborná literatura</li> <li>Informace o společnosti + interní zdroje</li> <li>Vhodné prostory (kancelář, prostory pro diskuze)</li> <li>Kancelářské potřeby</li> <li>PC s internetem</li> <li>Lidské zdroje – zaměstnanci a management podniku BORS Břeclav a.s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Časový rámec</li> <li>Sestavení etické komise – 2/2016</li> <li>Příprava návrhu etického kodexu – 2/ 2016</li> <li>Připomínkování návrhu vedením – 3/ 2016</li> <li>Příprava finální verze kodexu – 4/2016</li> <li>Schválení kodexu – 4/2016</li> <li>Distribuce kodexu – 5/2016</li> <li>Zpracování kodexu do interních materiálů – 5/2016</li> <li>Seznámení zaměstnanců s kodexem a požadovanými morálními hodnotami – 6/2016</li> <li>Písemně potvrzení zaměstnanců, že byli s kodexem seznámeni – 6/2016</li> </ul>		
<p><b>Předěžné podmínky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Umožnění spolupráce ve společnosti BORS Břeclav a.s.</li> <li>Podpora ze strany vedení podniku</li> </ul>					

# PŘÍLOHA P VIII: GANTTŮV DIAGRAM

