

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko – správní

Aplikace manažerské etiky v zásobování ČD, a. s.

bakalářská práce

2007

Zbyněk Vobořil

1. ÚVOD	3
2. MANAŽERSKÁ ETIKA A ETICKÝ OBSAH MANAGEMENTU.....	4
2.1. Etymologie a objasnění pojmu etika	4
2.2. Co je manažerská etika	5
2.3. Faktory, které ovlivňují a naplňují manažerskou etiku	7
2.3.1 Morálka	8
2.3.2 Erudice	8
2.3.3 Aplikace	9
2.3.4 Síla ega	10
2.3.5 Motivace a stimulace.....	10
2.3.6 Kultura organizace	14
2.3.7 Management lidských zdrojů, vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců	15
2.4. Historie, současnost a budoucnost manažerské etiky	15
3. CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V ZÁSOBOVÁNÍ ČD, A.S.....	18
3.1. Charakteristika pracovišť zásobování ČD, a.s.....	18
3.1.1 Zásobovací centra	18
3.1.2 Depa kolejových vozidel a dílny pro opravy vozidel.....	20
3.1.3 Správy dopravní cesty.....	21
3.1.4 Ostatní výkonné, specializované, účelové a organizač. jednotky a odštěpné závody ČD, a.s.....	22
3.2. Analýza současného stavu	22
3.2.1 Výsledky a zhodnocení dotazníkového šetření	22
4. MOŽNÉ NÁVRHY A OPATŘENÍ.....	32
4.1. Výběr zaměstnanců.....	32
4.2. Zpracování etického kodexu	32
4.3. Kultura firmy jako podnět stimulace a motivace zaměstnanců.....	33
4.4. Zavedení norem a auditů.....	34
4.5. Vzdělávání zaměstnanců	35
4.6. Postih neetického a negativního chování na pracovišti.....	36
4.7. Výchova, zdokonalování, sebevýchova.....	36
5. VYHODNOCENÍ A PŘÍNOS NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	37
6. ZÁVĚR.....	38
7. ZDROJE A POUŽITÁ LITERATURA	39

8. PŘÍLOHY – DOTAZNÍK A PŘESNÉ ZNĚNÍ ODPOVĚDÍ NA OTEVŘENÉ OTÁZKY	40
8.1. Příloha č.1. – Dotazník.....	40
8.2. Příloha č.2. – Co si představujete pod pojmem „manažerská etika“? (otázka 5)	42
8.3. Příloha č.3. – Uveďte kladné vlastnosti moderního manažera (otázka 7).....	43
8.4. Příloha č.4. – Uveďte záporné vlastnosti moderního manažera (otázka 8).....	44
8.5. Příloha č.5. – Uveďte nejhorší vlastnost „českého“ manažera (otázka 9).....	45

1. Úvod

V této bakalářské práci bych vás chtěl seznámit s manažerskou etikou a s problematikou s ní související a následně nastínit možné využití manažerské etiky v oblasti zásobování akciové společnosti České dráhy.

Tuto oblast jsem si vybral nejen proto, že je manažerská etika v této oblasti doposud málo využívána, ale zejména kvůli tomu, že je to oblast mého působení. Zaměřím se na využití manažerské etiky a pokusím se také ozřejmit současné znalosti pracovníků zásobování a jejich postoj k této problematice.

Věřím, že na základě této bakalářské práce bude problematika manažerské etiky v této oblasti více využívána a současně svoji trochou přispějí k započetí vývoje jednotlivých pracovníků v této oblasti, zlepšení pracovního prostředí a dále například k boji proti šedé a černé ekonomice, kdy manažerská etika je ta nejúčinnější prevence či cesta k nápravě.

2. Manažerská etika a etický obsah managementu

Manažerská etika je mnohem širší otázka než se leckomu může zdát. Manažerská etika neznamená automaticky pouze morální kritéria a postoje, ale patří sem především vzdělávání, výchova, kultura mezilidských vztahů, týmová práce, kultura organizace, erudice manažera a celá řada dalších navazujících činností uplatňovaných v řídicí činnosti.

V České republice panuje všeobecně špatná situace co se týče využívání etiky v konkrétních řídicích činnostech. Bylo to zejména způsobeno obdobím II. světové války a budováním komunismu. Cesta manažerské etiky na výsluní tak byla v České republice do značné míry zpomalena. Proto je jednadvacáté století označováno za století nových metod a forem řízení. Dynamický rozvoj vědy a techniky klade na manažery ještě další požadavky. Lze jednoznačně říci, že toto století již patří těm, kteří umějí tvořit, mají představivost, chtějí se učit, být informováni a dokážou své organizace transformovat.

Chceme-li se naučit správně se chovat v zaměstnání i mimo ně, musíme nejprve pochopit níže popsaná základní etická pravidla. Musíme se naučit přijímat jiné lidi a jejich názory a příslušně upravovat ty své. Pak teprve budeme schopni vytvářet pravidla pro sebe i ostatní, popř. ostatní vést.

Základem je:

- vyhnout se tomu, abychom někomu nespravedlivě způsobovali bolest (chovej se k ostatním tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě),
- napravovat křivdy způsobené na vlastní osobě (vždy jednej s respektem k vlastní důstojnosti a važ si všech lidských bytostí),
- vyvarovat se toho, aby nám bolest způsobovali jiní (jednej tak, abys přinášel co největší dobro co největšímu počtu lidí).

Osobní etické principy je třeba mít neustále na paměti, přemýšlet o nich a zlepšovat je. Jedině tak se staneme dobrými lidmi i manažery.

2.1. Etymologie a objasnění pojmu etika

Morálka vyjadřuje skutečnost, která „je“, tedy současný stav, kdežto etika představu, co „má být“.

- Lohr -

Etika bývá všeobecně označována za nauku o morálce. Z překladu slova etika – mravověda, mravouka – snadno zjišťujeme, že jde o pojem, který je příbuzný s výrazem morálka.

Slovo etika je odvozeno od starořeckého slova éthos. Toto slovo má tři významy:

- charakter (mravnost, morálka),
- bydliště (byt nebo vlast),
- zvyk (mrav, životní způsob).

Etika se někdy definuje jako rozlišování toho, co je dobré a co zlé. „Dobro“ je pojmem s mnohoznačným významem. Může znamenat vhodný, schopný, způsobilý, jestliže bereme v úvahu hledisko účelu, potěšující, důsledný, příjemný v psychologickém smyslu atd. Dějiny lidstva nás poučují, že dobro je život a mír, láska a péče, harmonie, smír vědomí cíle a mezí, zlo je ubližování, neomezená moc, svévolné ničení a kořistnictví. Dějiny nás také poučují, že zlo může být krátkodobě výhodné.

Aristotelés (384-322 před n.l.) tvrdil, že morální jednání realizují dobří lidé, lidé s morálními vlastnostmi, lidé kteří vědí, že to, co má v životě hodnotu, se nezískává snadno a rychle, lidé, kteří – jak zdůrazňuje – jsou moudří a jejichž moudrost se projevuje v činnosti. Tato schopnost rozhodování v nejednoznačných situacích, kde hraje roli vyzrálost osobnosti, je nazývána frónésis.

Ekonomie v sobě již od svého vzniku zohledňuje mravní hlediska. Jeden ze zakladatelů liberální ekonomie, Adam Smith, působil i jako profesor mravní filozofie na univerzitě v Glasgow. Vždyť také ekonomická věda byla po dlouhou dobu odvětvím etiky. Postupně však některé neoliberalní proudy ekonomického myšlení začaly popírat spojení mezi ekonomikou a etikou. Je nutné si připomenout některé stěžejní myšlenky z díla významného amerického ekonomy Amarty Sena, který se ve svém díle „On Ethics and Economics“ zabývá i problematikou vztahů mezi etikou a ekonomikou. Sen tvrdí, že ekonomie má dva rozdílné zdroje – etický a inženýrský, resp. technický.

Mnoho lidí má tendenci klást rovnítko mezi etikou a své pocity. Být etický není jednoznačně záležitostí následování svých pocitů. Osoba následující své pocity často může couvnout před tím udělat, co je správné. Pocity se často odchyľují od toho, co je etické. Být etický také není totéž co dodržovat zákony. Právo (zákon) často zahrnuje etické normy, ke kterým se lidé hlásí. Právo, stejně jako náboženství, se však mohou od toho, co je etické, odchyľovat. Otroctví v USA před občanskou válkou nebo relativně nedávný apartheid v Jižní Africe jsou obvyklými groteskními příklady práva, které se od etiky může odchyľovat. A konečně, být etický není totéž jako udělat „cokoliv, co společnost akceptuje“. V kterékoliv společnosti většina lidí akceptuje normy, které jsou skutečně etické. Normy chování společnosti se však mohou odchyľovat od toho, co je etické. Určitá společnost se může stát eticky zkorumpovaná. Dobrým příkladem morálně zkorumpované společnosti je nacistické Německo.

2.2. Co je manažerská etika

Je etické, aby prodejce nabídl zástupci kupujícího na začátku prodeje úplatek? Bude rozdíl v tom, když tento úplatek bude součástí provize pro zástupce? Je etické, když někdo používá firemní automobil pro soukromé účely? A co v případě používání firemního emailu pro osobní korespondenci?

Pojem etika obsahuje pravidla a principy, které určují co je správné a co nikoliv. Pro lepší pochopení tohoto složitého problému je nutné se podívat na různá pojetí etiky a současně na faktory, které ji ovlivňují.

Čtyři přístupy k etice podnikání jsou: utilitární přístup, přístup zohledňující lidská práva, teorie spravedlnosti a teorie sjednocujících společenských smluv.

Utilitární pojetí říká, že etická rozhodnutí jsou dělána výhradně na základě jejich výstupů či následků. Tato teorie využívá kvantitativní metodu pro etická rozhodování a pro zajištění toho, aby bylo vykonáno co nejvíce dobra pro nejvíce lidí. Podle této teorie například propuštění 20% zaměstnanců je opodstatněné, protože to zvýší ziskovost firmy a jistotu zaměstnání pro zbývajících 80 % zaměstnanců, a vše bude i ve prospěch akcionářů. Utilitarismus podporuje účinnost a produktivitu a je v souladu s cílem maximalizace zisku.

Dalším pohledem na etiku jsou přístupy zohledňující lidská práva, neboli respektování a ochraňování svobody, práva na soukromí, svobodu myšlení, slova, ochranu života a zajištění bezpečnosti. Pozitivní na tomto pohledu je to, že je založen na ochraně základních osobních práv, ale může mít negativní dopad na organizaci. Může být brzdou pro produktivitu a efektivitu tím, že vytváří prostředí, kde se více hledí na lidská práva než na práci samotnou.

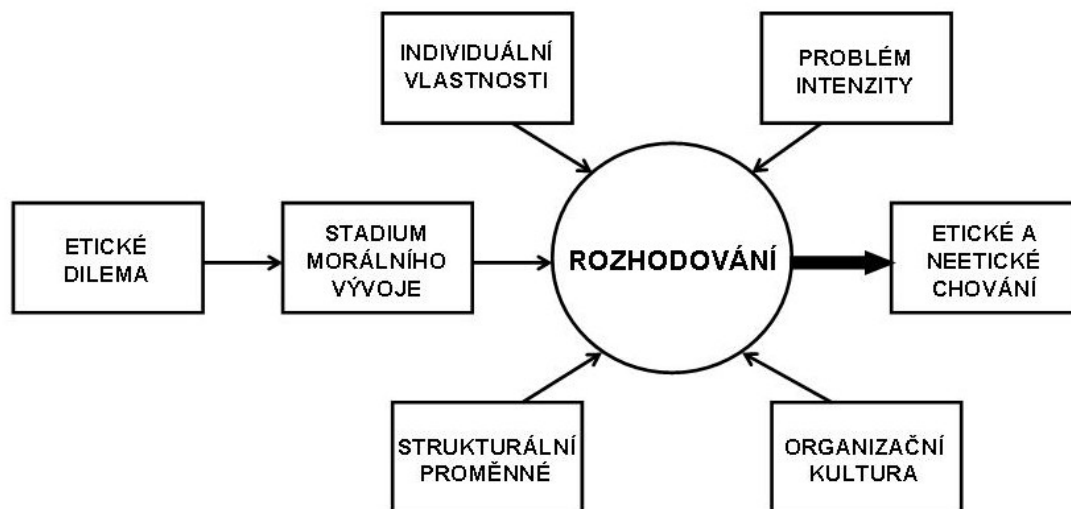
Další hledisko je založeno na teorii spravedlnosti. Manažeři v tomto případě plně a poctivě dodržují a podporují všechna pravidla a omezení. Manažer může použít například tento přístup, když bude rozhodovat o mzdovém zařazení tak, že každý, kdo má podobné dovednosti, výkonnost nebo odpovědnost bez ohledu na pohlaví, charakter, rasu, nebo oblíbenost, bude mít stejnou mzdu. I tento přístup má své klady a zápory. Ochraňuje zájmy těch podílníků, kteří mají méně moci a vlivu, ale může vyvolat tendenci nepodstupovat rizika a tak omezovat inovaci a produktivitu.

Čtvrtým pohledem je teorie sjednocujících společenských smluv, která říká, že etická rozhodování musí být založena na empirických (na tom, co je) a normativních (co by mělo být) faktorech. Jsou také založena na integraci dvou „dohod“: všeobecné společenské dohodě, která umožňuje fungování podnikatelských aktivit a definuje základní pravidla, a na mnohem specifičtější dohodě mezi členy obce, která řeší přijatelné způsoby chování. Například při rozhodování o tom, jaká mzda bude placena dělníkům v Ciudad Juarez v Mexiku, manažeři přistupovali podle této teorie, a za základ mezd stanovili existující úroveň mezd v dané lokalitě. Tento pohled na etiku podnikání se liší od předcházejících tím, že říká, že manažeři musí brát v úvahu existující etické normy v daném sektoru, aby mohli stanovit, které rozhodnutí je správné a které špatné.

Který z výše uvedených přístupů lidé v byznysu používají? Nebude asi překvapením, že je to utilitární přístup. Proč? Protože je v souladu s takovými cíli, jako je účinnost, produktivita a zisk. Tento přístup se však musí měnit v souladu se změnami světa, se silícími snahami o ochranu lidských práv, sociální spravedlnosti a respektování norem určité lokality.

Je to velká výzva pro manažery, protože rozhodování v takových podmínkách vyžaduje respektování mnohem více kritérií, než je pouze účinnost a zisk. Potvrzuje to také skutečnost, že mnoho manažerů se stále více potýká s těžkými morálními dilematy.

Zda se manažeři chovají eticky či neeticky, je výsledkem souhrnu interakcí mezi úrovní jejich morálky a dalšími proměnnými včetně osobních vlastností a intenzity etických problémů, jak je znázorněno na následujícím schématu.



Pokud budou pod vlivem pravidel, postupů, pracovních popisů nebo silných kulturních norem lidé s nedostatečným smyslem pro morálku, tak se pravděpodobně nebudou chovat špatně. Naopak, silná morálka jednotlivců může být narušena takovou kulturou organizace, která nedovoluje nebo dokonce podporuje neetické praktiky. A také manažeři se budou pravděpodobně eticky rozhodovat tehdy, pociťují-li silné morální aspekty.

2.3. Faktory, které ovlivňují a naplňují manažerskou etiku

Průzkumy ukazují, že existují tři úrovně morálního vývoje. Na každém z těchto vývojových stupňů jsou morální úsudky jednotlivce méně a méně závislé na vnějších okolnostech. První úroveň je označena jako předkonvenční a představuje takové chování, kdy výběr toho, co je dobré nebo špatné, je odvozen od důsledků, jako je fyzický trest, odměna nebo změna oblíbenosti. Konvenční chování je takové, kdy morální hodnoty jsou dány celkově přijímanými standardy a posilovány tím, co ostatní od dané osoby očekávají. Principiální úroveň znamená, že jednatel se snaží formulovat morální principy bez ohledu na autoritu skupin, ke kterým patří, nebo na společnost kolem.

Z průzkumu úrovně morálního vývoje lze učinit závěr, že lidé procházejí těmito úrovněmi, jako by postupovali po žebříku. Neexistuje však žádná záruka trvalého morálního vývoje a každý se může ve svém vývoji kdekoli zastavit. Dále v textu je zřejmé, že faktorů ovlivňujících manažerskou etiku je celá řada.

2.3.1 Morálka

Slovo morálka se odvozuje od latinského výrazu mos, který je překládán jako mrav, předpis, vlastnost a také chování, resp. moralis, což znamená mravní. Pojem moralis vznikl Ciceronovým překladem řeckého ethikos do latiny.

V oblasti morálky stojí na prvním místě klasické pojmy a historicky ověřené zásady morálky:

- zásady obecné morálky,
- respektování zákonných a společenských norem,
- historické a místní zvyklosti v mezilidských vztazích,
- vnitřní přesvědčení o úloze morálky,
- zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích.

Často se setkáváme s tím, že respektování morálních zásad zdánlivě omezuje svobodu člověka. Dlouhodobý pohled do historie nás však přesvědčí, že respektování morálních zásad je sice jistým omezením svobody a komplikací pro některé jedince. Na druhé straně je stabilizátorem společenských poměrů a chrání jedince i společnost před různými pochybeními, která přinášejí konflikty a střety různého druhu a významnosti a jež nakonec působí různá utrpení daleko většímu počtu lidí.

Proč je třeba být o principech morálky a nezbytnosti jejího dodržování vnitřně přesvědčen? Protože, když přesvědčení nejsme, etické postoje se stávají formálními a jsou určeny spíše pro veřejnost, aby zastíraly opravdové úmysly.

Když si myslím, že mě nikdo nevidí, nemusím se chovat eticky. Tím se zpochybní třeba i dlouhodobé předstírání, že jsem zastáncem etických principů. Zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích jsou důležitým atributem rozvoje etických postojů každého člověka.

Nedodržovat morálku je svůdné, protože to zdánlivě usnadňuje a urychluje naplňování našich cílů a ambicí. Proto je nezbytné své postoje vnitřně upevňovat a zdokonalovat, abychom si vytvořili vnitřní systém mantinelů, které nebudeme chtít nikdy překročit. Tyto mantinely někdy nazýváme svědomím.

2.3.2 Erudice

V oblasti erudice je na prvním místě uváděna kvalifikace, resp. systém celoživotního vzdělávání a péče o růst osobnosti:

- kvalifikace,
- systém celoživotního vzdělávání – růst osobnosti,
- znalost specifických podmínek řízeného objektu,
- strategické myšlení a vedení lidí,
- schopnost syntézy a synergie,
- duševní hygiena.

Již byla zmínka o tom, že technická stránka řízení doznala zejména po zavedení výpočetní techniky ohromného pokroku. Samozřejmě také, že erudice lidí není tvořena jen jejich vzděláním. Její nedílnou součástí jsou i zkušenosti, které přinesla dřívější

praxe při aplikaci získaných poznatků. Nejenom však to. Jde o zafixování všech zkušeností, které ovlivnily vývoj našeho myšlení i jednání. Teoretické znalosti a praktické zkušenosti tvořily vždy jednotu kvalifikace a základ myšlenkové úrovně osobnosti.

Synergie jako známý poznatek, že celek je vždy více než součet jeho částí, je důležitým kritériem při rozhodování, hovoříme-li např. o organizační struktuře řízeného objektu, resp. o výšce vertikály řídicí pyramidy. Nemá smysl diskutovat o tom, kolik např. úrovní řízení je v organizační struktuře firmy žádoucích, ale o tom, čím každá úroveň řízení může přispět a skutečně přispívá k vyšší efektivnosti řízeného systému. Hovoříme pak o synergickém efektu jednotlivých úrovní řízení.

2.3.3 Aplikace

V oblasti aplikace je nutné vycházet ze zásady, že je neetické, abychom si morální zásady a získanou kvalifikaci nechávali jenom pro sebe, pro osobní uspokojení a potřeby a neaplikovali je ve své každodenní pracovní činnosti. Samozřejmě, že nepostačí jenom sobě a podřízeným objasňovat, co za manažerskou etiku považujeme, proč ji chceme využívat, a uložit jim, aby její zásady dodržovali. Nejprve musíme začít sami u sebe a pro ostatní být příkladem.

Je jasné, že nepostačí etické postoje si jednou zafixovat, chápat je staticky jako dogma. Je třeba je soustavně sledovat a analyzovat vývoj společnosti i situaci v řízeném objektu a vývoji přizpůsobovat tvorbu a aplikaci nových pozitivních inovací.

Důležitá je také ochota managementu angažovat se v aplikaci etických zásad, nalézt vhodné nástroje, které by vytvořily promyšlený etický program, a umožnit dialog pro hledání konsensu při vytváření, prosazování i monitorování etického programu.

Uplatňování etiky v každodenní praxi ovlivňují manažeři, realizované způsoby řízení lidí, které jsou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci, a formy komunikace se zaměstnanci. Na aplikaci etických zásad a etickou úroveň organizace usuzujeme také z toho, jak organizace ochraňuje pracovní a životní prostředí. Ochrana pracovního a životního prostředí je součástí environmentálního managementu. V neposlední řadě se etické zásady promítají do forem komunikace představitelů organizace se zástupci veřejné správy a politické sféry, které označujeme jako lobování.

Přehled oblastí a nástrojů aplikace:

- řízení organizací
 - řízení organizací v souvislosti s globalizací
- organizační strategie
 - vize – organizační hodnoty
 - jednání vůči zainteresovaným skupinám
- řízení a realizace inovací
- řízení lidských zdrojů
 - personální politika
 - rovné zacházení
 - možnost upozornit bez obav na neetické nebo protizákonné jednání (whistle-blowing)

- omezení (eliminace) nepoctivosti a mobbingu
- výchova k etickému jednání, postihy
- odměňování etického jednání, postihy neetického jednání
- komunikace v organizacích
 - zaměstnanci znají etický kodex a rozumí jeho požadavkům
 - zaměstnanci znají hodnoty a cíle organizace a přijali je za své
 - komunikační strategie zajišťuje: otevřenost, transparentnost a zpětnou vazbu
- realizace etiky v managementu
 - manažer jako vůdce
 - erudice a její rozvoj
 - vnitřní etické postoje a jejich důsledná a soustavná aplikace v každodenní praxi
 - rozvoj manažerských kompetencí
 - uznávání hodnot, jako je svědomitost, úcta, vzájemnost, odpovědnost, etika
- environmentální management
 - odpovědnost vůči pracovnímu a životnímu prostředí
- formy komunikace představitelů organizace se zástupci veřejné správy a politické sféry
 - lobbying

2.3.4 Síla ega

Síla ega je míra síly osobního přesvědčení. Lidé s vysokým skóre nebudou pravděpodobně ovlivňováni impulsy vedoucími k neetickému chování, naopak, budou postupovat podle svého přesvědčení. Lze předpokládat, že manažeři se silným egem budou mnohem více konzistentní ve svých morálních postojích a aktivitách než ti, kteří mají nízkou sílu ega.

2.3.5 Motivace a stimulance

V podnikové praxi se často můžeme setkat s oběma výše uvedenými termíny, které jsou chápány managementem všech úrovní spíše jako synonyma. Poučenější zase tvrdí, že pro zjednodušení nebudou raději dělat mezi nimi velké rozdíly.

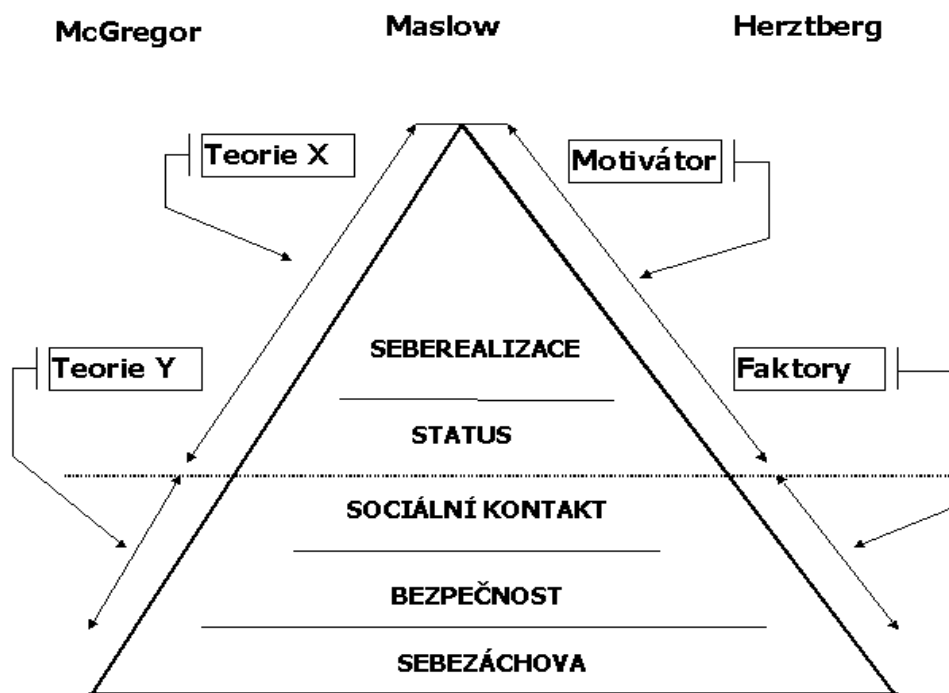
Myslím, že tato nepřesnost v chápání uvedených termínů je zásadní omyl, kterého se management firem často dopouští. Níže se pokusím v krátkosti objasnit rozdíly mezi oběma termíny a jaké výhody přináší pro podnik posuzovat tyto faktory odděleně.

Je třeba si uvědomit, že motivace a stimulance spolu úzce souvisejí, ale jejich uplatňování vyžaduje rozdílné přístupy. V různých teoriích se praví, že motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jedná se o dynamické tendence osobnosti člověka.

V učebnicích managementu najdeme většinou tři základní teorie motivace:

- McGregorovu teorii X a Y,
- Maslowovu teorii potřeb,
- Herzbergovu motivačně-hygienickou teorii.

Následující obrázek dokumentuje, jak se výše uvedené teorie vzájemně doplňují.



Podle jiného teoretického pramene je motivace definována následovně:

$$\text{Motivace (M)} = \text{schopnost} \times \text{spravedlnost} \times \text{cílová orientace}$$

U faktorů ovlivňujících motivaci pracovního chování zaměstnanců je velký problém měřit jejich účinnost. Z uvedeného důvodu všechny motivační faktory, které se bude podnik snažit vytvářet, nelze orientovat striktně subjektivně na konkrétního pracovníka. Nezbyvá nic jiného než se spolehnout na jejich plošné působení, tj. vytváření motivačních podmínek a přizpůsobit k tomu podnikovou kulturu.

Výše uvedený vzorec jasně dokumentuje jakého charakteru by měly být plošné motivační faktory. Motivaci je nutné chápat zejména z emociálního hlediska člověka. Jde tedy o vytváření takových podmínek, které by plošně u většiny zaměstnanců vyvolávaly potřebné pocity. Jedná se o vyvolání obecného pocitu zaměstnanců, že podnik má ujasněny své cíle, které odrážejí konkrétní a jasné úkoly vyžadované od nich. Jde také o vytváření pocitu spravedlnosti u zaměstnanců. Nejedná se o skutečnou spravedlnost. Lze tuto problematiku srovnat s reklamou, která sice nesmí lhát, ale má snahu u cílové skupiny lidí vyvolat požadované pocity. A konečně jde také o vyvolání pocitu, že pouze a jenom schopnosti zaměstnance ovlivňují jeho postavení v podniku.

Různé formy vytváření podmínek

Srozumitelně deklarované cíle, které jsou dostupné v písemné formě všem zaměstnancům, například formou vnitřního předpisu, prohlášením v závodním časopise a na veřejných schůzích vrcholového managementu se zaměstnanci atd.

- Srozumitelný a přehledný mzdový systém.
- Přehledně a jasně vymezené podmínky poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Každý zaměstnanec je obeznámen se všemi mzdovými kategoriemi v podniku a do jaké je zařazen.
- Každý zaměstnanec je informován o konkrétních podmínkách zařazování do mzdových kategorií.
- Podnik na každém kroku demonstruje svoji otevřenost k zaměstnancům, snaží se vyvolat pocit, že nic před nimi neskrývá.
- Podnik demonstruje, že všichni zaměstnanci mají stejné šance získat lepší pozici ve firmě, pokud mají k tomu patřičné předpoklady.
- Široká nabídka školicích aktivit pro prohloubení schopností zaměstnanců.
- Každému zaměstnanci je pravidelně sdělováno jaké má schopnosti, a to zejména ty, které podnik hodlá využívat.
- Neschopnost se nesmí zdůrazňovat.

Další faktory motivace

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že nejsou zanedbatelné ani další faktory motivující chování a jednání zaměstnanců, a to zejména:

- Seberealizace.
- Status v zaměstnání.
- Jasně stanovit formy jakým způsobem může zaměstnanec dávat své podněty na zvyšování pracovního výkonu, zlepšovací návrhy, objevy apod.
- Všechny podněty musí být formálně projednány a na každý podnět musí být odezva. Cílem je vyvolat pocit, že žádný podnět nezapadne a že se s ním podnik detailně zabývá.
- Vytvořit celou sadu pracovních, jubileí u jejichž příležitosti jsou zaměstnanci odměňováni a vyznamenáváni. Všechny akce spojené s odměňováním a vyznamenáváním musí mít v podniku maximální publicitu.
- Slavnostní uvádění manažerů do funkcí na všech úrovních. Organizovat vždy malou inauguraci, na které musí být vždy jasně demonstrováno proč manažer byl do funkce jmenován, vyzdvihnout jeho znalosti a dovednosti, zdůraznit, že prošel výběrovým řízením. Cílem je vyvolat dojem, že manažer si povýšení zaslouží.
- Vyhlašovat řadu pracovních soutěží a vyhodnocovat je. Nejlepší zaměstnance veřejně vyznamenávat, zajistit jim maximální publicitu v rámci podniku. Fotografie nejlepších zaměstnanců vystavených na všech nárožích po podniku nebylo pouze specialitou "socialistických podniků", ne náhodu se s touto formou ocenění můžeme setkat v předních světových a evropských firmách.

Tento pocit však úzce souvisí s pocitem spravedlnosti. Všechny akce směřující k vytvoření dojmu "vlastní důležitosti" u zaměstnance musí být doprovázeny pocitem, že všechny jsou "spravedlivé", jinak bude účinek všech forem vytváření statusu v zaměstnání eliminován.

Stimulace

Základem stimulace, podle teorie, je mzdový či jiný podnět (stimul, pobídka), kterou zaměstnanec - objekt motivace - dekoduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podmětová síla) v určitém směru a intenzitě chování.

Slyšel jsem jedno zajímavé vysvětlení z čeho pochází tento termín. V latinském slovníku najdeme slovo "stimulus", které znamená bodec, kolík s železnými háčky. Údajně ve starém Římě se používalo zařízení pro pohánění otroků, kterému říkali podobně "stimulus". *Jednalo se o dřevěný kůl, z jedné strany zašpičatěný. Dozorce otroků měl tupý konec tohoto kůlu připevněný k pasu a špičatý konec byl přivázán otrokovi zezadu na řetěz pověšený za krk, přitom špičatý konec kůlu mířil na jeho hýždě. Pokud se otrok zastavil, ucítil ostrý bolestivý podnět, aby šel dál. Tímto způsobem bylo možné ovládat i několik otroků najednou v řadě za sebou, pokud vždy zadní otrok měl tupý konec kůlu připevněný k pasu, podobně jako jejich dozorce a ostrý konec byl zavěšen zezadu na řetěz jeho druha před ním. Tím vznikal řetězový efekt.*

Pokusme se motivaci a stimulaci vyhodnotit z ekonomického a manažerského hlediska:

Motivace je nejlevnější způsob jak zvýšit produktivitu podniku. Motivovaný zaměstnanec se nezajímá tolik o peníze, sám má snahu podávat potřebný výkon. Motivovat je však velmi obtížné. Vytváření motivačních podmínek úzce souvisí s budováním kultury firmy, a to bývá nesnadná a dlouhodobá záležitost. Přesto se však určitě vyplatí. Pokud motivační faktory začnou působit, působí dlouhodobě.

Stimulace je podstatně dražší. Stimulace je přímo závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně. Stimulovat zaměstnance je mnohem snazší než je motivovat. Stimulační faktory působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí (trh práce, hospodářské klima státu apod.).

Z výše uvedeného nedoporučuji stimulaci a motivaci směřovat. Stimulace a motivace mají v podniku svůj nezastupitelný význam a spolu neoddělitelně souvisejí. Jsou základem prosperity podniku.

Níže uvádím názory dvou manažerů na používání různých forem motivace. Názory byly zachyceny v Hospodářských novinách, příloze Kariéra a business dne 23.ledna 2006.

Z motivace se stal slušný podnikatelský problém, věda i obchod. Podstata se ale nemění, problém se rozpadá do dvou jednoduchých oblastí. Za prvé – kde není motivace, tam ji nelze vytvořit. Stejně jako je nereálné od základu měnit znalostní a dovednostní profil nebo typologii člověka. Proto základem motivovaného týmu je kvalitní výběr. Zkušenosti z naší firmy hovoří o tom, že výchozím předpokladem motivace jsou jasná a respektovaná pravidla. Teprve až potom nastupují běžné motivační nástroje, jako jsou odměny nebo formy osobní podpory – u nás například antistresový program. Nenahraditelnou roli v motivaci hraje přímý nadřízený. U nás je například zavedena funkce mentora, kdy o rozvoj talentu pečuje konkrétně určený výše postavený manažer. Celý problém můžeme tedy shrnout do jednoduché zákonitosti –

nedostatek osobní motivace a prostředí nedobře nastavených vztahů žádný jiný motivační prostředek nenahradí.

Václav Harant, regionální ředitel Air Products pro východní Evropu

Motivaci pracovníků je nutné rozdělit do několika skupin: finanční odměňování musí být závislé na výkonu – produktivitě pracovníka. Nutná je i zainteresovanost na úspoře oproti stanovené normě spotřeby (materiálu, energie, času...). Zvyšování kvalifikace znamená stanovit motivační/podpůrné ukazatele pro pracovníky, kteří mají sami zájem si zvyšovat svoji kvalifikaci. Je nutné pro pracovníky vypracovat „kariérní plán“. Do morálního oceňování patří vyhodnocení vnitropodnikových soutěží, zveřejňování jmen, případně fotografií „nejúspěšnějších pracovníků měsíce“. Kolektivní motivace znamená, že nelze oddělovat podíl jednotlivce od týmu. Kolektivní realizace zahrnuje prvky sounáležitosti, odpovědnosti nejen za sebe, ale za výsledek celé firmy. Naproti tomu motivaci jednoznačně likviduje fixní odměna nebo minimální podíl pohyblivé části mzdy za produktivitu. Naprostou katastrofou je, pokud se nastavené parametry v průběhu období mění, zvýhodňování jednotlivců třeba přidělováním „lepší“ práce a podobně.

Vlastislav Šos, generální ředitel Olympik Holding

Nejčastěji se opakující podmínky, které zabraňují úspěšné motivaci:

- uvádění nepravdivých informací,
- rozpor mezi slovy a činy,
- stanovení nejasných cílů,
- vytváření byrokratických pravidel,
- nespravedlivé hodnocení,
- nedostatečné využívání schopností.

2.3.6 Kultura organizace

Víme, že každý jednatel je jedinečnou osobností. Osobnost jednotlivce je soubor relativně trvalých a stabilních vlastností a ty ovlivňují to, jak jednatel komunikuje s ostatními. Popisujeme-li někoho jako člověka vřelého, klidného a otevřeného, nebo zase konzervativního, popisujeme vlastně jeho způsoby chování. A organizace mají také svou osobnost, která se nazývá kulturou.

Co je kultura organizace? Je to systém společných hodnot a přesvědčení členů organizace, který podstatně určuje, jak se chovají. V každé organizaci jsou systémy, obsahující symboly hodnot, rituály, mýty a postupy, jež se vyvinuly během určité doby. Tyto sdílené hodnoty ve značné míře ovlivňují, jak zaměstnanci organizaci vnímají a jaké reakce to u nich vyvolává. V případě konfrontace, týkající se problémů nebo pracovních aspektů, ovlivňuje právě kultura organizace – „způsob, jak se zde pracuje“ – co zaměstnanci mohou dělat a jak budou vnímat, definovat, analyzovat a řešit problémy.

Obsah slabé a silné stránky kultury organizace ovlivňují etické chování. Kultura organizace, která bude posilovat uplatňování vyšších etických norem, bude vysoce riziková z hlediska kontroly a tolerance konfliktů. Manažeři v takové kultuře jsou podněcováni k agresivitě a inovativnosti, vědí, že neetické postupy nebudou přehlíženy a nemají zábrany při kritizování toho, co považují za nereálné a osobně nežádoucí. Silné kultury budou manažery ovlivňovat více než slabé kultury. Když je kultura organizace

silná a podporuje-li vyšší etické normy, bude velmi intenzivně a pozitivně ovlivňovat rozhodování manažerů. Ve slabé kultuře organizace budou manažeři z hlediska svého chování spíše spoléhat na normy pracovní skupiny nebo oddělení.



2.3.7 Management lidských zdrojů, vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců

„Naši lidé jsou naším nejdůležitějším aktivem“. Mnoho organizací používá toto nebo podobná hesla, aby zdůraznily, jak důležitou úlohu mají pro její úspěch lidské zdroje. Takové organizace také vědí, že všichni manažeři musí být zapojeni do činností, které patří do řízení lidských zdrojů, dokonce i ve velkých organizacích, jež mají pro tuto oblast specializovaná oddělení. Všichni manažeři se musí podílet na přijímacím pohovoru uchazečů o pracovní místa, zpracovávat nové zaměstnance a hodnotit výkon těch, které řídí.

Politika lidských zdrojů jsou stabilní pravidla, která vyjadřují přístupy k řízení lidí v organizaci. Velká část práce týkající se institucionalizace etiky v organizaci leží na personálních útvech nebo na vlastnících a manažerech v těch organizacích, které nemají samostatný personální útvar. Etické principy musí být integrovány s personálními zásadami – s personální politikou a s její realizací.

Z pohledu aplikace etických principů je nutné zdůrazňovat politiku rovného zacházení se všemi zaměstnanci, která je zakotvena v zákoníku práce. To znamená, že nebude existovat jakákoliv diskriminace zaměstnanců, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování za práci a jiné peněžité formy, o odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

2.4. Historie, současnost a budoucnost manažerské etiky

„Při utváření budoucnosti nemůžeme používat staré strategické nástroje“.

Gary Hamel

Minulé zkušenosti, úspěchy i neúspěchy ztrácí pro budoucnost význam. Nelze je extrapolovat, jak bylo v minulé době zvykem. Dávají však manažerovi možnost, aby v nich alespoň hledal souvislosti a jejich příčiny, nově je hodnotil a uvažoval, které by se mohly v budoucnu objevit a ovlivňovat strategii řízeného objektu.

V podnikání ani ve veřejné správě by neměl vítězit člověk všeho schopný, ale jenom schopný a morální odborník. Podnikatel, manažer, který bude plnit to, co slíbí, a dodržovat to, co nabízí a proklamuje. Tento vývoj by výrazně změnil formu, obsah a zaměření konkurenčního boje. Ve značné míře by naplňoval zásady podnikatelské, resp. manažerské etiky. V této souvislosti je na místě připomenout i slova amerického profesora Jamese Buchanana, nositele Nobelovy ceny za ekonomii:

„Myslím, že nutným komponentem fungující ekonomiky, která směřuje k vyšší produktivitě, je určitá dávka férovosti. Soupeřte tvrdě, maximalizujte zisk, ale dělejte to v rámci pravidel hry.“

V současné době se nám ještě asi nepodaří konkrétně si představit reálnou cestu, kterou se bude vývoj ekonomiky a jejího managementu v 21. století ubírat. Je však třeba se nad tím zamýšlet a svoji roli si postupně připravovat. Bohužel současný typ našeho manažera je stále v tomto směru převážně pasivní. Svoji pasivitu manažer omlouvá nedostatkem času a nezbytností věnovat veškeré úsilí operativě současného řízení v době neplatičů, tvrdosti finanční politiky státu, bank a pojišťoven a neuzavřeného daňového systému, zdravotního a nemocenského pojištění, apod. Názory na posloupnost, obsah a rychlost změn, které by měli manažeři uplatňovat ve své práci, mohou být různé. Převážně se setkáváme se změnami orientovanými na technologii řídicí práce, dotýkající se věcných kvantitativních postupů manažerské technologie. Zřídka se hovoří o kvalitativních změnách, tedy o těch, které se zabývají spíše kvalitou postojů manažera a jeho morálkou při uplatňování kvantitativního typu změn. Tak se dostáváme k problematizování pojmu „manažerská etika“, jejímu významu i její úloze v budoucnosti.

Úspěšnými manažery 21. století budou ti, kteří dokáží své organizace transformovat v něco, co by se dalo přirovnat k vozidlu s pohonem na čtyři kola, vhodné pro jakýkoliv terén. Jde o to, aby vozidlo bylo sice dravé, avšak dobře ovladatelné. Aby však situace budoucích úspěšných manažerů byla ještě komplikovanější, bude muset mít řízený objekt, navzdory této metafoře, charakter biologického organismu. Především proto, že bude muset spojovat pracující, kteří se společně uvnitř i vně řízené organizace vzdělávají, v jednu tvořivou síť mozků.

Řídicí metody konce druhého tisíciletí reagovaly na rozvoj informační technologie a „komputerizace“. Tím do značné míry směřují k unifikaci programů a metod rozhodovacích procesů, především strategického charakteru. Každý manažer by se měl zamýšlet nad novými tendencemi managementu a připravovat na ně i objekt, který řídí. V 21. století zvítězí ti, kdo vystihnou tempo dynamiky společenského vývoje, budou udržovat náskok před změnami, pružně měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat status quo. Úspěšné vůdčí osobnosti zítřka budou, jak říká Warren Bennis, „vůdci vůdců“. Zajistí decentralizaci moci a demokratizaci strategie tím, že do procesu vynalézání budoucnosti zapojí pestrou škálu nejrůznějších lidí z organizace i mimo ní.

Efektivní řízení v budoucích podmínkách vyžaduje opustit šablonovitost a více respektovat specifické podmínky, které existují v každé řízené organizaci. Již jejich poznávání a definování se neobejde bez etických postojů.

Manažer by se měl více než doposud podílet, prostřednictvím zájmových a občanských organizací, na vývoji objektivních podmínek v oblasti legislativy, tržního mechanismu, mezilidských vztahů, apod. a tím ovlivňovat vytváření etického prostředí v byznysu a veřejné správě. Manažeři budoucnosti by měli proto být motivováni k hledání vlastního stylu řídicí práce v konkrétních podmínkách řízených objektů. Nikdo by je neměl znát lépe než oni sami. Měla by se zdůrazňovat důležitost vlastního stylu řízení a tvořivé hledání takových metod, které by měly potřebnou vypovídací schopnost a nezahlcovaly přitom množstvím nepodstatných informací a činností. Manažer by neměl lpět na dodržování tradičních metod řízení a měl by pozorně sledovat dynamiku vývoje manažerských teorií jako východiska k řešení svých záměrů a realizace svých rozhodnutí. Důsledně by je však měl přizpůsobovat vlastní specifice i specifickým podmínkám řízeného objektu.

Vývojový trend managementu a manažerské etiky v jednadvacátém století se bude orientovat na:

- týmové rozhodování a respektování jedinečnosti každého řízeného objektu za účelem efektivního využití vnitřních zdrojů vyplývajících z jeho specifických podmínek,
- tvorbu takových rozhodnutí, která by efektivně sblížovala a rozvíjela jeho vnitřní potenciál v souladu s vývojem ekonomicko politických souvislostí v ekonomicko sociálním prostředí,
- vytváření proporcionality ve vztahu „stimulace – motivace“ v řízení kreativity pracovního kolektivu,
- rozvoj etických postojů pracovníků řízeného objektu na základě zvyšování úrovně morálního soužití a aplikování vědy v technologii řízení jednotlivých pracovních činností.

Vše výše uvedené spolu s vědeckými objevy na počátku 21. století bude jistě měnit pohled na svět, který si dnes asi ještě nikdo nedokáže ani představit a ani domyslet. Každý jedinec by se ale měl snažit vytvářet si myšlenkový obraz budoucnosti, protože později bude k jeho vytvoření stejně donucen.

3. Charakteristika a analýza současného stavu v zásobování ČD, a.s.

Za cíl své bakalářské práce jsem si stanovil zmapování znalostí vedoucích pracovníků zásobování ČD, a.s. v oblasti manažerské etiky a její aplikace ve zmíněném prostředí.

Vzhledem k faktu, že v této oblasti pracuji a jsou mi známy vědomosti tzv. "od zdroje", jsem schopen získat podstatné informace, v této bakalářské práci je rozebrat a současně zde učiněné závěry aplikovat v mém pracovním životě.

Dle doposud získaných informací a nabitých zkušeností si plně uvědomuji potřebu analýzy současného stavu v zásobování ČD, a.s. vzhledem k manažerské etice a také potřebu implementace zde uvedených návrhů.

3.1. Charakteristika pracovišť zásobování ČD, a.s.

České dráhy jsou akciovou společností se 100% účastí státu. Základní činností této akciové společnosti je zajištění dopravní obslužnosti v regionech, přeprava osob a nákladů po celé České republice a nyní již také v EU.

Vedením akciové společnosti je pověřen generální ředitel. V současné době je jím Ing. Bazala. Generální ředitel koordinuje činnost svých čtyř náměstků, a to:

- náměstka pro ekonomiku,
- náměstka pro obchod,
- náměstka pro osobní a nákladní dopravu,
- náměstka pro dopravní cestu.

Jednotliví výše jmenovaní náměstci mají ve svých kompetencích koordinování činnosti odborů jim do péče svěřených.

V zásobování ČD, a.s. působí pracovníci odboru odbytu a zásobování 08 (včetně pracovníků zásobovacích center) a také pracovníci MTZ (materiálně technické zásobování) v jednotlivých dále uvedených výkonných jednotkách.

Zásobovací soustava ČD se skládá z níže uvedených tří zásobovacích center (ZC) a odboru zásobování a odbytu GŘ ČD, který zastává roli řídicího článku. (Mimo kmenové sídlo ZC jsou uváděna pouze pracoviště důležitá pro zajišťování materiálu a služeb pro odběratelské složky ČD. Podrobné členění ZC je uvedeno v jejich organizačních řádech.)

3.1.1 Zásobovací centra

ZC jsou organizačními jednotkami, řízenými odborem zásobování a odbytu GŘ ČD, jejichž posláním je výběr dodavatelů materiálu, nákup, skladování, evidence a

distribuce zásob pro organizační složky ČD v rozsahu určeném stanovenou sortimentní působností, předkládanými požadavky odběratelských složek a znalostí dlouhodobých objednacích a spotřebních cyklů.

- Zásobovací centrum Praha (adresa: Jana Želivského 2, 130 73 Praha 3) – zajišťování všeobecného materiálu:
 - provoz svrškového materiálu Plzeň,
 - provoz svrškového materiálu Hradec Králové,
 - provoz svrškového materiálu Hranice na Moravě,
 - provoz tiskárna Olomouc,
 - útvar datového servisu zásobovací soustavy Praha.
- Zásobovací centrum Česká Třebová (adresa: 560 02 Česká Třebová) – zajišťování náhradních dílů na hnací vozidla, motorové a osobní vozy:
 - provoz obchodu a skladového hospodářství Plzeň,
 - útvar zpracování jednotného číselníku materiálu (JČM) Česká Třebová.
- Zásobovací centrum Přerov (adresa: Kojetínská 690, 751 52 Přerov 1) - zajišťování náhradních dílů na nákladní vozy:
 - palivové středisko Přerov,
 - provoz hospodaření s vyzískanými náhradními díly nákladních vozů Plzeň.

Úkolem zásobovacích center je zejména:

- průběžné vyhodnocování výše skladových zásob jednotlivých druhů sortimentu a analýza časových řad informací o dodacích a objednacích cyklech s cílem postupně vytvořit optimální zásoby, trvale umožňující plynulé zásobování organizačních složek ČD, a.s. včetně schopnosti překlenovat u rozhodujících druhů materiálu interval do očekávané dodávky čerpáním pojistných zásob,
- nákup a distribuce materiálu, objednávaného organizačními složkami ČD, a.s. v souladu se stanovenou sortimentní působností,
- plnění povinností spojených s dodávkami trakční nafty a olejů ve smyslu prováděcího opatření EN GR č.j. 406/2005-O8 z 23.5.2005 (ZC Praha),
- výběr dodavatelů jednotlivých druhů materiálu v souladu s normami, upravujícími zadávání veřejných zakázek,
- uzavírání a realizace obchodních smluv spojených s dodávkami materiálu pro potřeby ČD, a.s. v rozsahu, stanoveném Podpisovým řádem ČD, a.s.,
- průběžná práce s objednávkami na dodávky materiálu, předloženými z organizačních složek ČD, a. s. prostřednictvím přímých vstupů do ISZC nebo náhradní formou, doplňování náležitostí objednávek, nutných ke vzniku vnitropodnikových dohod o dodávkách materiálu a vynakládání maximálního úsilí k zabezpečení požadovaných dodávek,
- skladování pojistných a běžných zásob určených druhů sortimentu,
- reklamační řízení na vadné dodávky materiálu, nakoupeného ZC pro potřeby organizačních složek ČD, a.s.,
- vytváření podmínek pro racionalizaci zásobovací činnosti a efektivní využívání finančních prostředků při uspokojování materiálových potřeb ČD, a.s.,

- vytváření podmínek pro postupné omezování autonomní zásobovací činnosti spotřebitelských výkoných a organizačních jednotek s cílem snížit náklady ČD, a.s.,
- zajišťování dopravy objednaného materiálu do míst spotřeby,
- soustředěné skladování náhradních dílů a celků vyzískaných při fyzické likvidaci nepotřebných kolejových vozidel a zajišťování jejich renovace (ZC Česká Třebová a ZC Přerov),
- zpracování a aktualizace JČM (ZC Česká Třebová),
- centrální skladování prostředků hospodářské mobilizace a ochrany obyvatelstva (ZC Praha),
- plnění funkce technického garanta Evropského paletového společenství EUR (ZC Praha),
- centrální zpracování dat aj. hospodaření se zásobami za všechna ZC– úloha 211/3 MTZ ZS (ZC Praha),
- organizace zásilkového systému výstrojních součástí zaměstnancům ČD, a.s. v souladu s ustanovením Předpisu o stejnokroji zaměstnanců Českých drah Ok 3 (ZC Praha),
- skladování a distribuce náhradních dílů železničních kolejových vozidel provozovaných podle mezinárodních úmluv RIV a RIC (ZC Česká Třebová),
- zajišťování skladování, distribuce a reklamace materiálu železničního svršku (ZC Praha prostřednictvím PSM),
- udržování optimálních stavů zásob a stálých záloh svrškového materiálu včetně dlouhodobě potřebných zásob dosud používaných starých typů železničního svršku (ZC Praha prostřednictvím PSM),
- koordinace operativních přesunů zásob svrškového materiálu mezi jednotlivými PSM (ZC Praha),
- spolupráce s odbornými útvary úseku NDC GRŽ ČD při hospodaření se zásobami vzniklými z majetku SŽDC, s.o., při výstavbě železničních koridorů (ZC Praha),
- spolupráce s úsekem NDC GRŽ ČD v oblasti kategorizace svrškového materiálu (ZC Praha),
- vedení databáze materiálu vyzískaného při výstavbě železničních koridorů a z majetku SŽDC, s.o. a kontrola evidence výzisku (ZC Praha),
- předkládání podkladů pro fakturaci vyzískaného materiálu z majetku SŽDC, s.o., na ČD, a.s. ve smyslu ustanovení dodatku č. 1 k Mandátní smlouvě o zajištění ekonomické agendy mezi SŽDC, s.o. a ČD, a.s. (ZC Praha),
- polygrafická výroba pro potřeby ČD,
- další činnosti spojené s obhospodařováním zásob materiálu a s provozováním skladového hospodářství (zpracování prvotních záznamů MTZ, vyhotovování předepsaných výstupů pro typový projekt DIMZAS a ISZC, vedení předepsané evidence zásob, provádění jejich inventarizace, předkládání návrhů na likvidaci nepotřebných zásob, evidence objednávek a kupních smluv aj.).

3.1.2 Depa kolejových vozidel a dílny pro opravy vozidel

V aparátu DKV a DPOV jsou zřízena oddělení MTZ, jejichž posláním je hlavně:

- metodické řízení složek MTZ v rámci DKV a DPOV a jejich provozních jednotek,
- objednávání dodávek trakční nafty a olejů u ZC Praha,

- objednávání dodávek stanovených druhů materiálu v ZC v souladu s jejich sortimentní působností,
- nákup ostatních materiálových komodit pro potřeby DKV a DPOV, v povoleném rozsahu,
- obhospodařování skladových zásob materiálu (přejímka, skladování, výdej do spotřeby, likvidace nepotřebných zásob, reklamace vadných dodávek aj.),
- zpracování dokladů o pohybu a evidenci zásob v typovém projektu MTZ PC – TESCO, včasné odevzdání dat k zaúčtování a odesílání výstupů z projektu MTZ PC – TESCO pro vrcholové zpracování úloh DIMZAS a TP 412,
- spolupráce s účtárnou při odsouhlasování účetnictví s evidencí MTZ,
- zpracování podkladů pro operativní evidenci DHM vydaného do používání,
- rozborová činnost, včetně vyhodnocování pohybu zásob a předkládání návrhů na likvidaci nepotřebných zásob,
- inventarizace zásob.

Pracoviště MTZ v jednotlivých PJ se na zabezpečování těchto činností podílejí v rozsahu daném organizačním řádem příslušného DKV (DPOV).

Zvláštním druhem činnosti je v případech DKV Plzeň a DKV Česká Třebová spolupráce se ZC Česká Třebová a Přerov při distribuci náhradních dílů, vyzískaných fyzickým rozkladem železničních kolejových vozidel.

3.1.3 Správy dopravní cesty

V aparátu SDC jsou zřízena oddělení MTZ, jejichž posláním je zejména:

- metodické řízení složek MTZ v rámci SDC,
- objednávání dodávek stanovených druhů materiálu v ZC v souladu s jejich sortimentní působností,
- nákup ostatních materiálových komodit pro potřeby SDC v povoleném rozsahu,
- obhospodařování skladových zásob materiálu (přejímka, skladování, výdej do spotřeby, likvidace nepotřebných zásob, reklamace vadných dodávek aj.),
- výběr nejvhodnějších odběratelů kovového odpadu, pocházejícího z vlastní činnosti,
- zpracování dokladů o pohybu a evidenci zásob v typovém projektu MTZ PC - TESCO, včasné odevzdání dat k zaúčtování a odesílání výstupů z projektu MTZ PC - TESCO pro vrcholové zpracování úloh DIMZAS,
- spolupráce s účtárnou při odsouhlasení účetnictví s evidencí MTZ,
- zpracování podkladů pro operativní evidenci DHM vydaného do používání,
- rozborová činnost, včetně vyhodnocování pohybu zásob a předkládání návrhů na likvidaci nepotřebných zásob,
- vedení evidence a účtování materiálu vyzískaného při výstavbě železničních koridorů a z majetku SŽDC, s.o. ve smyslu ustanovení dodatku č. 1 k Mandátní smlouvě o zajištění ekonomické agendy mezi SŽDC, s.o. a ČD, a.s.,
- zpracování podkladů pro fakturaci materiálu vyzískaného z majetku SŽDC, s.o.,
- obhospodařování materiálových prostředků hospodářské mobilizace,
- hospodaření se zásobami svrškového materiálu, pocházejícími z majetku SŽDC, s.o.,
- zpracování dat v typovém projektu MTZ PC – TESCO pro hlášení o výziscích z majetku SŽDC a jejich včasné předkládání ZC Praha,
- inventarizace zásob.

3.1.4 Ostatní výkonné, specializované, účelové a organizač. jednotky a odštěpné závody ČD, a.s.

K základním úkolům úseku MTZ v ostatních výkonných, specializovaných, účelových a organizačních jednotkách a odštěpných závodech ČD, a.s., patří zejména:

- pořizování materiálu pro vlastní potřebu prostřednictvím ZC nebo vlastním nákupem (jen v povoleném rozsahu),
- obhospodařování skladových zásob materiálu (přejímka, skladování, výdej do spotřeby, likvidace nepotřebných zásob, reklamace vadných dodávek aj.),
- zpracování dokladů o pohybu a stavu zásob v typovém projektu MTZ PC - TESCO, včasné odevzdání dat k zaúčtování a odeslání výstupů z projektu MTZ PC - TESCO k vrcholovému zpracování úlohy DIMZAS,
- spolupráce s účtárnou při odsouhlasení účetnictví s evidencí MTZ,
- zpracování podkladů pro operativní evidenci DHM vydaného do používání,
- rozborová činnost a předkládání návrhů na likvidaci nepotřebných fyzických zásob,
- inventarizace zásob.

3.2. Analýza současného stavu

Jako jeden z možných způsobů zjištění současného stavu v oblasti aplikace manažerské etiky v zásobování ČD, a.s. jsem zvolil průzkum trhu formou dotazníkového šetření a to z níže uvedených důvodů:

- dotazovaný může věnovat zodpovězení otázek dostatek času a péče,
- lze očekávat větší upřímnost odpovědí, protože dotazovaný není ovlivňován tazatelem,
- je relativně méně organizačně náročné a méně nákladné.

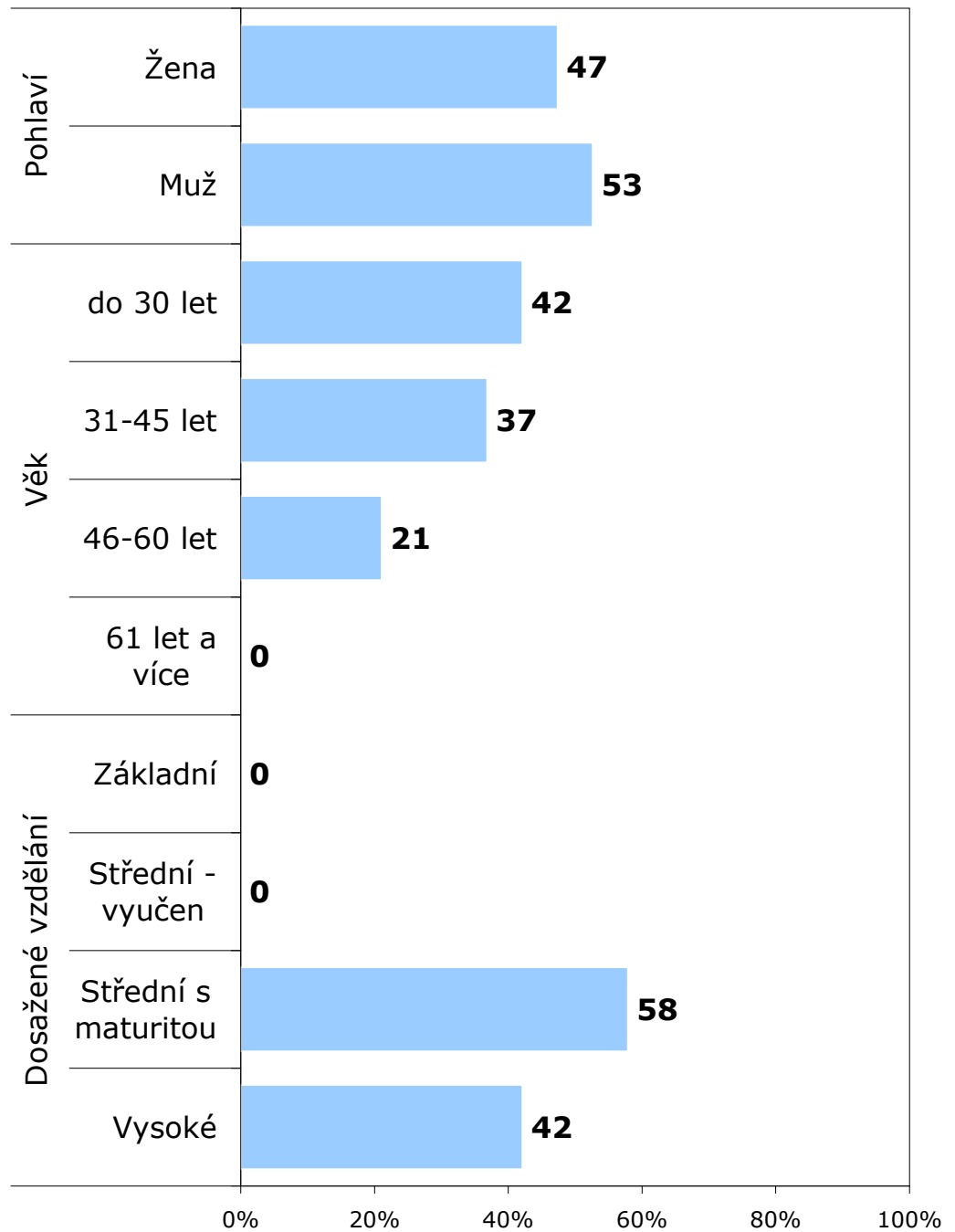
3.2.1 Výsledky a zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníků, zaměřených na vědomosti o manažerské etice, se vrátilo vyplněných celkem 19. Odpovídali na ně vedoucí pracovníci z oblasti zásobování ČD, a.s. Na několika následujících stranách budete seznámeni se zpracovanými výsledky tohoto šetření. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze.

První tři otázky se zabývaly sociodemografickými statistikami jako je pohlaví, věk a vzdělání. Na následujícím grafu je znázorněno zastoupení jednotlivých charakteristik mezi dotázanými. V souboru se nachází 9 žen a 10 mužů. Nejvíce – osm respondentů – je z věkové kategorie do 30 let. 11 jich má střední vzdělání s maturitou a 8 je vysokoškoláků.

Struktura vzorku

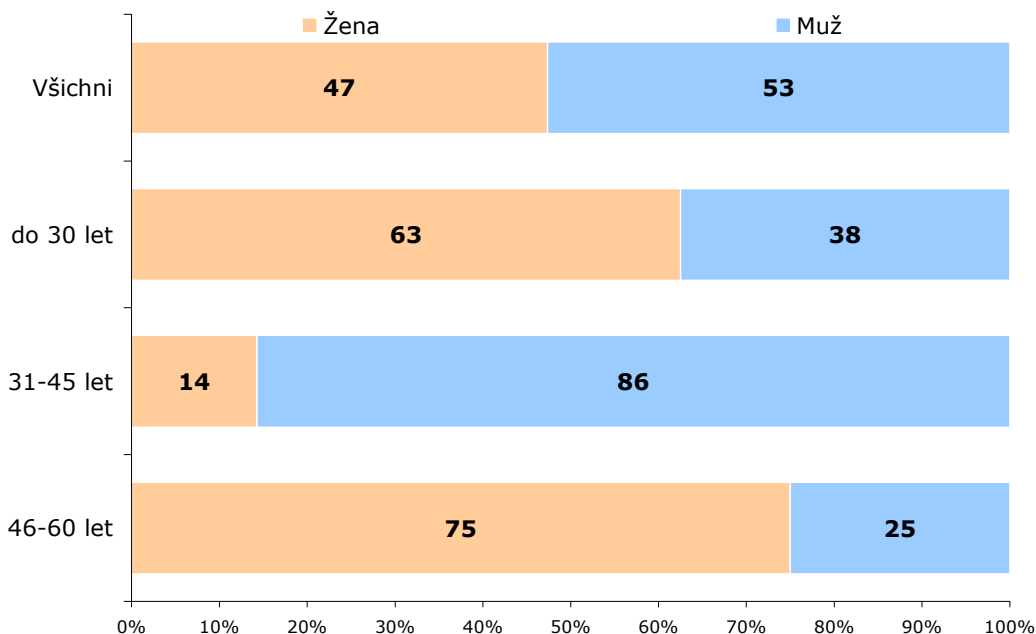
ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Na dalším grafu je rozdělení věku dotazovaných podle jejich pohlaví – mužů je nejvíce v kategorii 31-45 let, na rozdíl od mladší a starší kategorie, kde převažují ženy.

Věk dotázaných podle jejich pohlaví

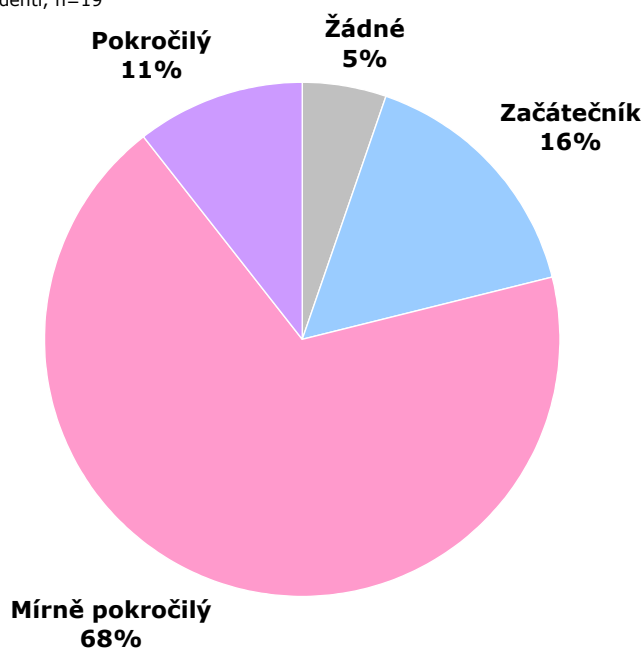
ZÁKLAD: Všichni respondenti n=19, do 30 let n=8, 31-45 let n=7, 46-60 let n=4



Další otázka zkoumala jazykové znalosti zúčastněných. Měli sami označit jejich úroveň a uvést i konkrétní jazyk, který upřednostňují. Většina (68 %) uvedla, že má mírně pokročilou znalost cizího jazyka (koláčový graf), pro polovinu je tím jazykem angličtina, čtvrtina preferuje němčinu (sloupcový graf).

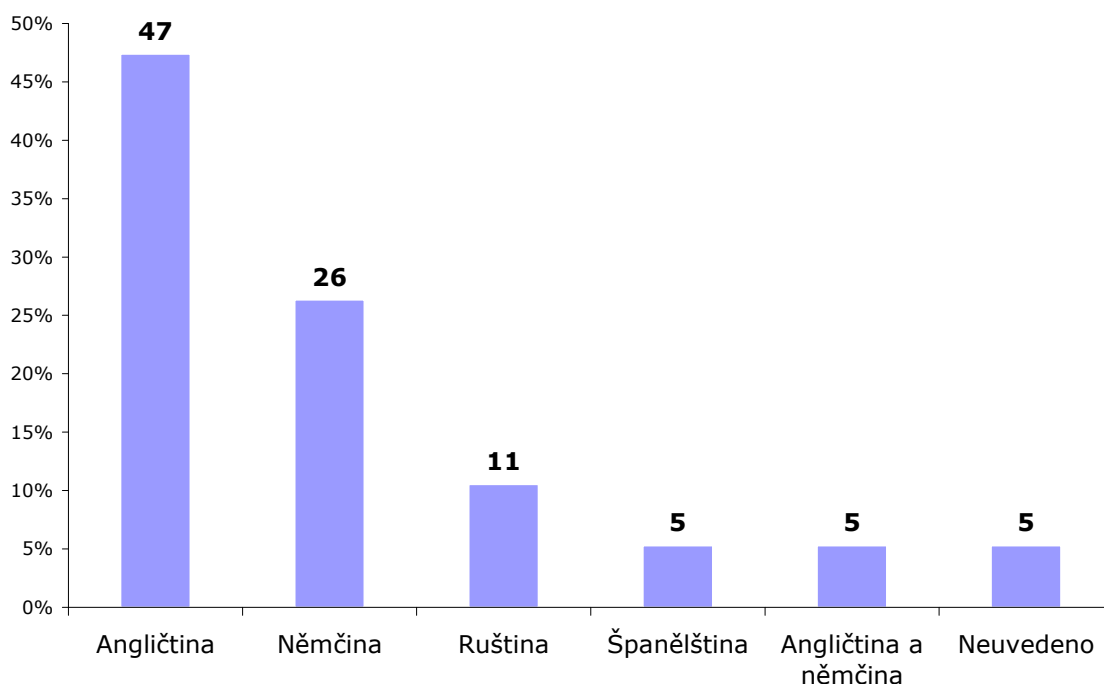
Úroveň jazykových znalostí

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Preferovaný jazyk

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



První otevřená otázka byla zaměřena na představy respondentů o pojmu manažerská etika. Polovina z nich si pod tímto slovním spojením vybaví etické chování, etické řízení nebo etické jednání. Třetina dotázaných uvedla, že se jedná o způsob či úroveň chování manažerů konkrétně směřující k prosperitě firmy. V následující tabulce jsou shrnuty tyto odpovědi, přičemž jejich konkrétní znění je uvedeno v příloze k této otázce na konci bakalářské práce.

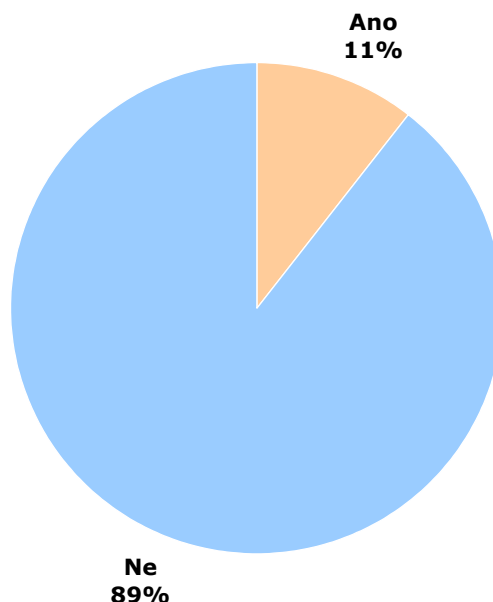
Představy dotázaných o pojmu manažerská etika

	Abs.četnost	%
Etické chování, etické řízení, etické jednání	10	52,6
Způsob či úroveň chování manažerů směřující k prosperitě firmy	7	36,8
Meze, stanovené tak, aby se člověk nestyděl za své povolání	1	5,3
Nic	1	5,3
Celkem	19	100,0

Dalším dotazem byla zjišťována přítomnost etického kodexu ve firmě. Dva dotazovaní odpověděli, že jejich firma tento kodex chování má, což je zajímavé, protože ověřením bylo zjištěno, že akciová společnost České dráhy doposud nemá zpracován etický kodex.

Zpracování etického kodexu ve firmě

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Následující tři otázky byly opět otevřené a zaměřovaly se na vlastnosti manažerů. V prvních dvou dotazech mohli respondenti uvést více odpovědí, proto jejich celkový počet u každé otázky je vyšší než 19, což je počet všech respondentů. První otázkou byly zkoumány kladné vlastnosti manažerů. Nejvíce respondenti oceňují, když se manažer orientuje v mezilidských vztazích, umí jednat a je taktní a slušný. Další shrnutí odpovědí ukazuje následující tabulka. Mezi jednotlivě jmenované vlastnosti patří flexibilní, má odborné znalosti, důsledný, rychlý, spolehlivý,... Jeden dotázaný neuvedl žádnou odpověď.

Kladné vlastnosti manažera

	Abs.četnost	%
Orientace v mezilidských vztazích, umí jednat, taktní a slušný	8	42,1
Komunikativní, umí naslouchat druhým, empatický	7	36,8
Umí motivovat pracovníky	5	26,3
Rozhodný, zásadový, asertivní, odpovědný za rozhodnutí	4	21,1
Pracovitý	3	15,8
Má analytické myšlení	2	10,5

Přesné znění reakcí dotázaných na otázku je uvedeno v příloze, stejně jako u následujících dvou dotazů.

V další tabulce jsou uvedené záporné vlastnosti manažerů. Více než třetina respondentů mezi nimi zaznamenala znaky jako arogantní, povýšený, egoista. Čtvrtina dotazovaných hodnotí záporně, pokud manažer není schopen vést své podřízené či neumí naslouchat. Jednotlivě jmenovanými zápornými vlastnostmi jsou nedůsledný, nerozhodný, aplikuje bossing, provádí časté finanční a personální změny, je neprofesionální, zbrklý,... Jeden z dotázaných uvedl zajímavou odpověď, a to že manažer by si měl být „vědom těchto záporných vlastností a umět je potlačit v zájmu celku“.

Záporné vlastnosti manažera

	Abs.četnost	%
Arogantní, povýšený, egoista, "jde přes mrtvoly"	7	36,8
Neschopný vést podřízené, neschopen naslouchat	5	26,3
Má sklony ke korupci	3	15,8
Ješitný	3	15,8
Je orientován na peníze	2	10,5

Téměř polovina respondentů se domnívá, že nejhorší vlastností českého manažera je korupce. V této otázce odpovídali dotázaní většinou jednou možností. Jejich konkrétní znění je uvedeno v příloze, v tabulce jsou shrnuta nejčastější vyjádření.

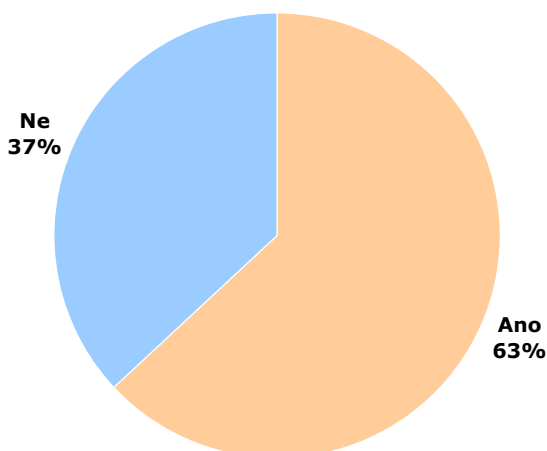
Nejhorší vlastnost českého manažera

	Abs.četnost	%
Korupce	8	42,1
Snaha co nejdříve zbohatnout, tunelování	3	15,8
Neschopnost jednat s lidmi, nezájem o podřízené	3	15,8
Absence morálních zásad, sobecké chování	3	15,8

Další otázkou bylo zkoumáno, zda se vedoucí pracovníci z oblasti zásobování ČD, a.s. během své praxe někdy setkali s korupcí. Téměř dvě třetiny uvedly, že ano, jak je vidět v koláčovém grafu níže.

Setkání s korupcí během praxe

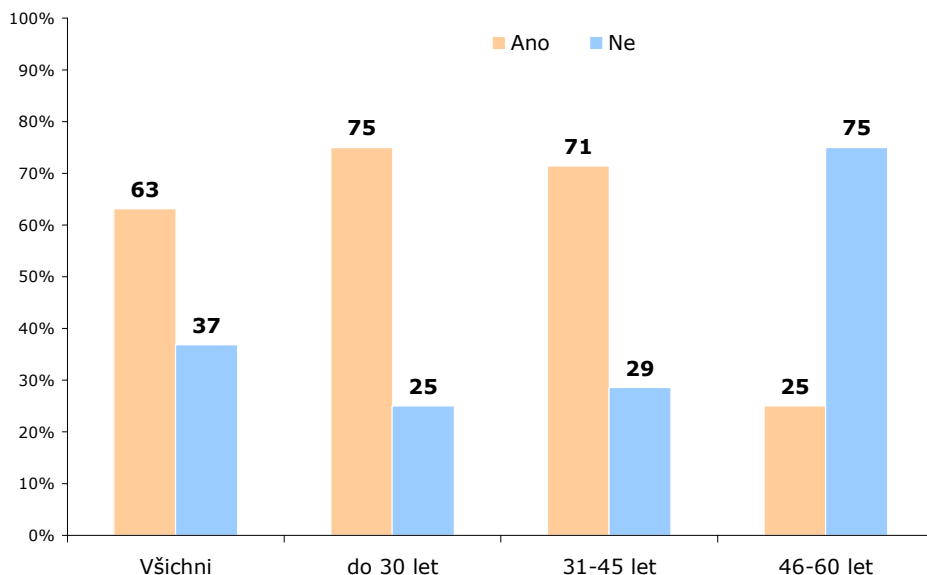
ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Na následujících dvou grafech jsou zachyceny rozdíly mezi odpověďmi podle věku manažerů či podle jejich vzdělání. Je poměrně zajímavé, že více se s korupcí setkali spíše mladší manažeři, jak je vidět u kategorie věku do 30 let. Mohlo by to být způsobeno nižšími pozicemi u takto mladých lidí.

Setkání s korupcí podle věku manažera

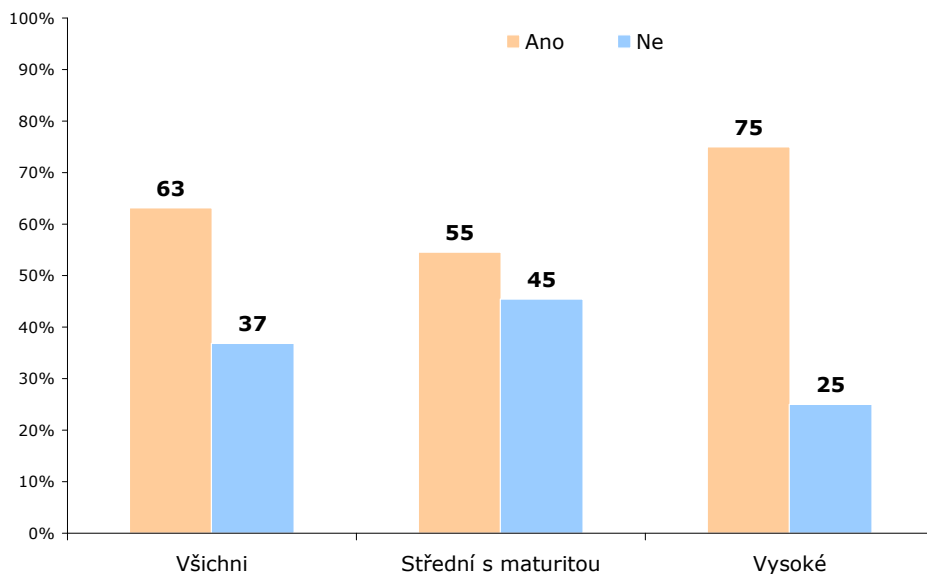
ZÁKLAD: Všichni respondenti n=19, do 30 let n=8, 31-45 let n=7, 46-60 let n=4



S korupcí se více setkávají vysokoškoláci než středoškoláci, což naopak vyvrací předchozí hypotézu o závislosti na pozici vedoucích pracovníků (vysokoškoláci by měli teoreticky být na vyšší pozici než středoškoláci). Oba tyto případy by měly být dále zkoumány nejen z hlediska pozice, ale např. i délky praxe, počtu podřízených, objemu finančních prostředků, se kterými může manažer disponovat, apod. Tento problém však nebyl předmětem zkoumání tohoto dotazníku ani této práce.

Setkání s korupcí podle vzdělání manažera

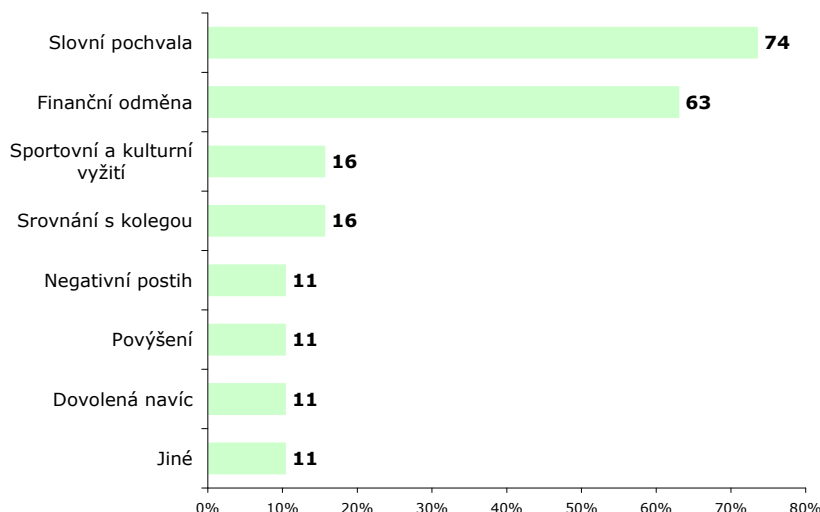
ZÁKLAD: Všichni respondenti n=19, středoškoláci n=11, vysokoškoláci n=8



Jeden z dalších dotazů byl zaměřen na manažerův způsob stimulace a motivace jeho podřízených. Nejvíce z nich se uchyluje ke slovní pochvalě či finančnímu ohodnocení, jak je zobrazeno na následujícím grafu. Součet všech procentních bodů v grafu je vyšší než 100, protože vedoucí pracovníci mohou využívat více než jeden způsob stimulace či motivace (celkem jich bylo uvedeno 40, což je průměrně 2,1 na manažera). Mezi jinými (nenabídnutými) byly uvedeny příspěvky na důchodové připojištění a poskytnutí dostatku informací o perspektivě podniku.

Způsob stimulace a motivace zaměstnanců

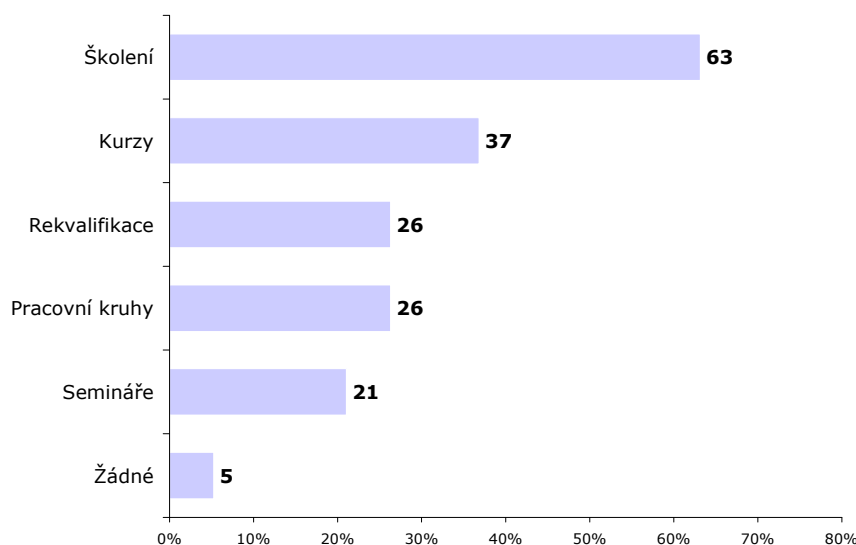
ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Na následujícím grafu jsou zachyceny formy výchovy a vzdělávání zaměstnanců, které užívají dotazovaní manažeři. Počet všech uvedených odpovědí je tentokrát 34, což představuje průměrně 1,8 na jednoho vedoucího pracovníka. Z nich nejčastěji užívaným způsobem je školení – uchyluje se k němu 63 % vedoucích, jak je zachyceno v grafu. Jeden z respondentů své podřízené vůbec dále nevzdělává.

Forma výchovy a vzdělávání zaměstnanců

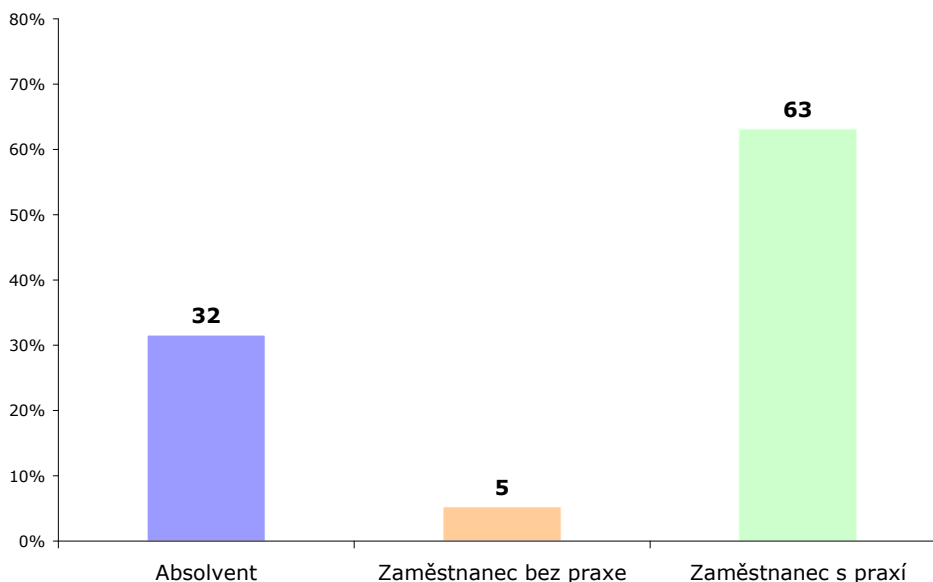
ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Posledním dotazem zaměřeným na praxi dotazovaných manažerů bylo přijímání nových zaměstnanců. 63 % z nich si vybírá podřízené s praxí v daném oboru. 32 % raději volí absolventy z důvodu vlastní výchovy. Pouze jeden z vedoucích pracovníků upřednostňuje zaměstnance bez praxe.

Přijímání nových zaměstnanců

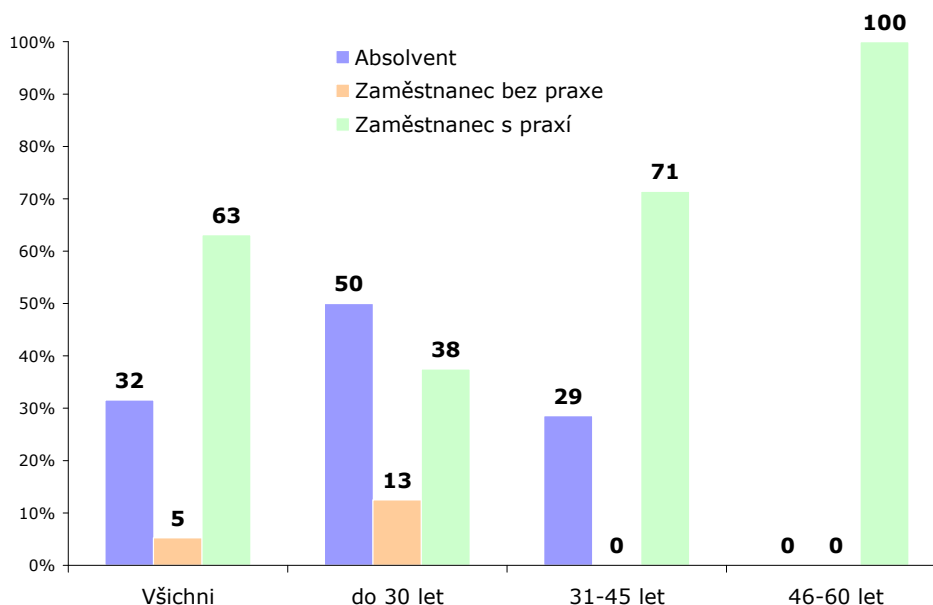
ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=19



Níže uvedený graf zobrazuje pohled na přijímání nových zaměstnanců z hlediska věku manažera. Z grafu je zřejmé, že existuje závislost mezi těmito dvěma veličinami – mladší vedoucí pracovníci spíše zaměstnají absolventa bez praxe než starší manažeři.

Přijímání nových zaměstnanců podle věku manažera

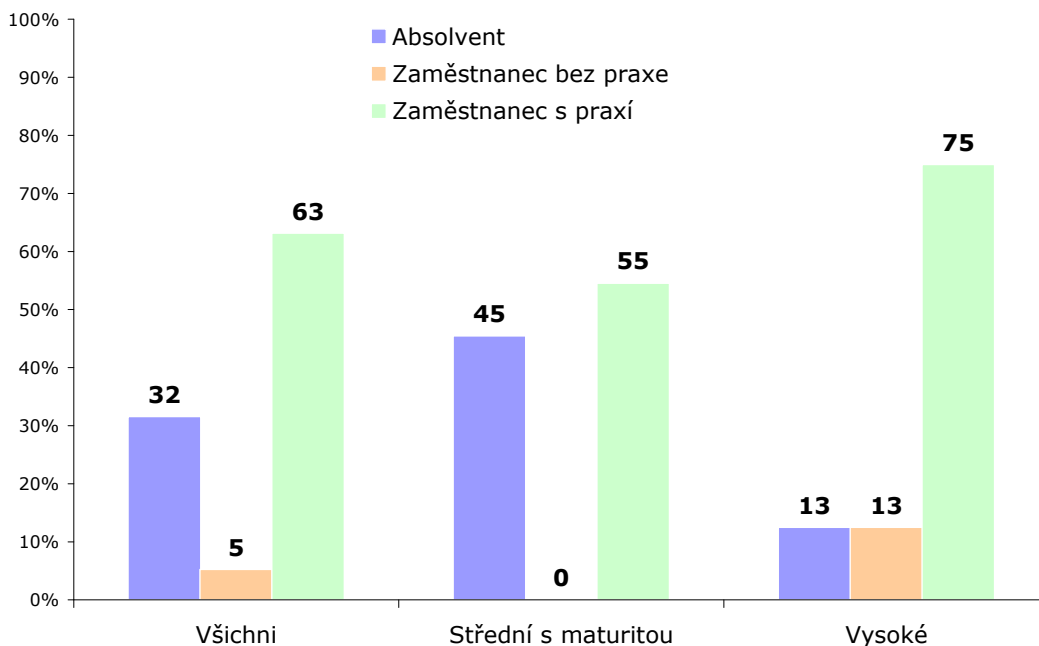
ZÁKLAD: Všichni respondenti n=19, do 30 let n=8, 31-45 let n=7, 46-60 let n=4



V dalším grafu je zobrazeno, že středoškoláci pravděpodobněji vyberou jako svého podřízeného absolventa bez praxe a vysokoškoláci naopak zaměstnance s praxí v oboru, u kterého již není tolik nutné jeho zaučení.

Přijímání nových zaměstnanců podle vzdělání manažera

ZÁKLAD: Všichni respondenti n=19, středoškoláci n=11, vysokoškoláci n=8



V následující tabulce jsou pro orientaci zachyceny počty odpovědí na dotaz, zda respondenti shledali obsah dotazníku jako zajímavý.

Zaujetí obsahem dotazníku

	celkem	Pohlaví	
		žena	muž
Ano	12	4	8
Ne	7	5	2
Celkem	19	9	10

4. Možné návrhy a opatření

Na základě provedeného šetření dotazníkovou formou, dále zjištěných informací a během své praxe získaných vědomostí si dovoluji níže navrhnout opatření, která by jistě přinesla nápravu či alespoň oživení v oblasti aplikace manažerské etiky v zásobování ČD, a.s.

4.1. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je cvičení v předvídání toho, který kandidát bude úspěšný, bude-li přijat. Úspěšnost je míněna v tom smyslu, že bude dobře vykonávat práci podle zadaných kritérií.

Personalista a manažer by měli vždy prokázat, že používají pro výběr zaměstnanců nástroj, který je validní. Pro efektivní předvídání musí mít nástroj výběru přijatelnou úroveň konzistentnosti. Je proto bezpodmínečně nutné, aby uchazeči o zaměstnání vyplňovali žádost uchazeče o místo a vykonali písemné testy. Na mysli mám především test osobnosti se zaměřením na etiku a morálku, dále test chování, talentu a nadání. Takovéto testy nesmějí obsahovat nic, co by bylo v rozporu s požadavkem rovné příležitosti. Kandidáti, kteří úspěšně absolvují písemný test budou vyzváni k absolvování ústního pohovoru.

Je zcela zřejmé, jak nákladné je nesprávné rozhodnutí o přijetí a že řádně připravené testy mohou snížit pravděpodobnost jeho vzniku. Rád bych také poukázal na možnost výběru zaměstnanců pro vyšší pozice z vlastních řad. Dosavadní zaměstnanci by měli být hlavním zdrojem pro pozice, které je třeba zaplnit, neboť se stále zvětšuje nedostatek zkušených a šikovných lidí. Stávající pracovní síla by měla být „zlatým dolem“ dovedností, firemní kultury a loajality. Využíváním tohoto zdroje dosáhne firma větší loajality, menší fluktuace a větší produktivity i zisků. Je zde třeba pružného reagování personalistů, nebo ztratí zaměstnance, kteří by pravděpodobně zůstali, kdyby měli možnost postupu.

Dnes platí více než kdy jindy, že zaměstnanci jsou pro firmy investory, kteří si mohou vybrat, zda budou sdílet své dovednosti. Každý zaměstnanec má zabudovaný měřič toho, jak se mu vyplácí „investovat“ do firmy, neustále monitoruje atmosféru a vyhodnocuje, zda získává, nebo trátí.

4.2. Zpracování etického kodexu

Etické kodexy poskytují návod, jak postupovat a co je v jejich rámci možné. Tím se výrazně liší od pracovních řádů organizace, které jednoznačně určují, co musí být.

Bohužel dle mého zjištění (viz analýza dotazníků a další provedené šetření) ČD, a.s. nemají zpracován etický kodex organizace (code of business ethics). Níže uvádím možné přínosy zavedení tohoto kodexu nejenom pro oblast zásobování ČD, a.s.

- soubor norem (průvodce jednáním) pro zaměstnance,
- sníží riziko neetického jednání,
- přispěje k ochraně image firmy,
- podá zaměstnancům návod pro jednání s externími partnery,
- přispěje ke sdílení společných hodnot jak manažery, tak zaměstnanci a seznámí nové zaměstnance s hodnotami firmy,
- zvýší pracovní morálku zaměstnanců, jejich hrdost a loajalitu,
- zvýší otevřenost, pravdivost a čestnost komunikace uvnitř firmy,
- upozorní na problematiku uvnitř firmy.

ČD, a.s. se zdají být vhodnou firmou pro zavedení etického kodexu. Firma má k dispozici vnitřní síť intranet, která se jeví jako nejvhodnější prostředek propagace etického kodexu. Současně je nutné jako součást hodnocení zaměstnanců zahrnout i dodržování etického kodexu. Dodržování etického kodexu by tedy mělo být v této firmě povinné a jeho nedodržování by mělo být důvodem k disciplinárnímu řízení.

4.3. Kultura firmy jako podnět stimulace a motivace zaměstnanců

Podniková kultura představuje společné hodnoty firmy, která sdružuje různorodé skupiny lidí za účelem plnění svých podnikatelských funkcí. V případě konfrontace, týkající se problémů nebo pracovních aspektů, ovlivňuje právě kultura organizace – „způsob, jak se zde pracuje“ – co zaměstnanci mohou dělat a jak budou vnímat, definovat, analyzovat a řešit problémy.

Navrhovaná opatření:

- nutnost stále učit zaměstnance kultuře firmy,
- firma musí formovat způsoby pro posilování chování zaměstnanců, které posiluje výlučnost,
- firma musí podporovat každého zaměstnance, aby byl schopen obhajovat své názory, měla by posilovat tradice vyjadřující diverzitu a odměňovat odvážné „hrdiny“,
- firma musí udržovat symboly (jakmile vstoupíte do firmy, mělo by být okamžitě cítit, zda se jedná o prostředí formální, běžné či důležité),
- kultura firmy by měla zaměstnancům říkat, že je možné vyjadřovat vlastní názory minimalizací obav a strachu,
- kultura firmy musí zaměstnancům umožnit zvyšování odhodlání proměnit práci v zábavu,
- kultura firmy by měla být otevřená, všestranná a tvůrčí,
- je nutné tvrdě postihovat neetické jednání, které je v rozporu s kulturou firmy (především mobbing a bossing).

4.4. Zavedení norem a auditů

Je samozřejmostí, aby aktivity a výsledky podniků v oblasti etiky a odpovědného přístupu k okolí nabývali stále větší důležitosti. Už zdaleka nejde jen o záležitost „image“, ale spíše jde o ekonomickou nutnost, která má přímý dopad na výsledky podniku. Odpovědnost přístupu vůči okolí a životnímu prostředí se řadí mezi kritéria posuzování firem a jejich hodnoty.

S tím souvisí nejen potřeba zavádět odpovídající postupy ve firmě a zajišťovat příslušné systémy vnitřní kontroly, ale také prokazovat funkčnost a dodržování etických principů. Ve vyspělých zemích se rychle rozvíjí celé nové odvětví zabývající se vývojem nových (nefinančních) ukazatelů podnikové výkonnosti a hodnocením výsledků firmy v těchto oblastech, jedná se o společenské audity (social auditing).

Systémy zaměřené na hodnocení firem z hlediska etického a odpovědného chování vycházejí z principů ISO auditů. Níže uvádím příklad mezinárodních standardů a certifikací v oblasti odpovědného chování a etiky:

- Good Cooperation (www.goodcooperation.com)

Společnost nabízí vytvoření etického systému „šitého na míru“ a pravidelné audity jeho funkčnosti a dodržování.

- Social Accountability – SA8000 (www.cepaa.org/SA8000/)

Standard zaměřený na etickou politiku v oblasti zaměstnávání. Sestaven na podobných principech jako normy ISO 9000.

Další alternativou zavedení systému jakosti je například norma ISO 9000:2000 či TQM (totální řízení jakosti). Z aplikace systému ISO 9000:2000 je vidět spojení manažerské etiky s kvalitou jeho uplatnění, a to v níže uvedených krocích:

- určování potřeby a očekávání zákazníků,
- stanovení politiky jakosti a cílů jakosti firmy,
- stanovení zdrojů pro dosažení výše zmíněných cílů,
- vytváření metod k měření efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- určení prostředků pro předcházení neshod a odstranění jejich příčin,
- vytváření a aplikování procesu neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

Většina systémů řízení jakosti je zaměřena na níže uvedené oblasti a problematiky:

- zaměření na zákazníka,
- vedení – jednota firmy a její řízení,
- zapojení lidí na všech stupních,
- aktivní přístup,
- systémový přístup,

- trvalé zdokonalování,
- rozhodovací proces,
- vzájemně užitečný vztah mezi dodavateli.

Je potěšitelné, že v současné době probíhají v akciové společnosti České dráhy ověřovací a přípravné práce na zavedení systému řízení jakosti v jednotlivých výkonných jednotkách a dle zjištěných informací také v oblasti zásobování. Implementace systému řízení jakosti a jeho následné zdokonalování by mělo přinést zlepšení ve zde vyjmenovaných oblastech.

4.5. Vzdělávání zaměstnanců

Lidé by měli být považováni za nejdůležitější aktivum každé firmy či organizace. Využití lidských zdrojů jako konkurenční výhody firmy, znamená změnit to, aby každý manažer (vedoucí pracovník) vnímal určitým způsobem své zaměstnance (podřízené) a nahlížel tak správným způsobem na pracovní vztahy. Je třeba pracovat s lidmi jako s partnery a tedy nepohlížet na ně jako na náklady, které je třeba minimalizovat nebo dokonce odstranit.

Jedna z mnoha studií, které byly na toto téma zpracovány říká, že podstatné zdokonalení praxe firmy při řízení lidských zdrojů může zvýšit tržní hodnotu firmy až o 30 %. Základním pojmem, používaným k popisu takové techniky zní „techniky pro zvýšení pracovní výkonnosti“. Ty samozřejmě mohou vést jak k podávání individuálního výkonu, tak i ke zvýšení výkonnosti organizace. Jedná se o:

- postupy a procesy komplexního řízení kvality (ISO, TQM, apod.),
- rotace ve vztahu k různým typům práce,
- vysoká úroveň výcviku pro zvýšení dovedností,
- podpora inovací a kreativního chování,
- intenzivní zapojování zaměstnanců a jejich výcvik,
- realizace námětů zaměstnanců,
- část odměny na základě výkonu,
- koučování a poradenství,
- značný objem sdílených informací,
- provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců,
- srozumitelné a dostupné postupy pro nábor a výběr zaměstnanců.

Vzhledem ke stále rostoucím a níže uvedeným nárokům na práci v oblasti zásobování ČD, a.s., které se v současné době tvoří a zavádějí, musí být dále také dovednosti zaměstnanců aktualizovány a prověřovány! Zde je nutno zmínit:

- implementaci programu SAP R3 modulu MM v zásobování,
- začínající implementaci systému řízení jakosti ISO v oblasti zásobování,
- neustálou změnu a aktualizaci zákonů pro zadávání veřejných zakázek,
- optimalizaci stavu zásob, stanovení pojistných zásob, snížení doby obratu zásob, apod.,
- rostoucí nároky zákazníků logistického řetězce,
- rostoucí nároky na bezpečnost práce.

Manažer musí být pochopitelně odpovědný za to, jaký typ výcviku či školení zaměstnanec potřebuje a jakou formou by měl výcvik probíhat. Většinu výcviku je třeba zaměřit na aktualizaci nebo zvýšení technických dovedností. Práce se v oblasti zásobování ČD, a.s. stává stále komplexnější, vše funguje prostřednictvím počítačů, zařízení se digitalizují a další typy sofistikované technologie vyžadují, aby zaměstnanci byli vybaveni dovednostmi pro jejich ovládní.

4.6. Postih neetického a negativního chování na pracovišti

Důležitou roli v dodržování etického chování na pracovišti hraje transparentnost vnitřních postupů a všech prováděných operací, dostatečný přístup k informacím pro všechny zaměstnance, systémy vnitřní kontroly a celá organizační struktura podniku. Zároveň je nutné jasně vymezit postupy a pravomoci v případě porušení etických zásad: jaký je postup při nahlášení skutečného nebo domnělého neetického chování, kdo a jak se stížnostmi zabývá, na koho se obrátit v případech nejasností správného postupu v problematické záležitosti apod. Je nasnadě, že je vhodné podporou postihování neetického chování na pracovišti a jasnými stanovisky firmy k této problematice, odstranit strach a někdy také bezmoc při konfliktní události se svým spolupracovníkem, podřízeným či nadřízeným. V mysli pracovníků, musí být zakořeněn optimismus a nebojácnost k řešení neetického chování na pracovišti ze strany odpovědných pracovníků firmy.

4.7. Výchova, zdokonalování, sebevýchova

Ve sdělovacích prostředcích dnešního světa se neustále setkáváme s prohřešky proti etice a morálce. Jistě budete se mnou souhlasit, že zda je jednání etické a morální či nikoli, se děje výlučně ve svědomí jednatelů. Lze pouze diskutovat o tom, zda je toto jednání etické a mravné z hlediska jeho obsahového aspektu.

V tomto bodě se neobracím pouze na pracovníky ČD, a.s., ale především na naše školství, kde by jistě měla vzniknout podstatná a jednoznačná opatření proto, aby již naše děti dostali nejenom od svých rodičů možnost pochopit, co vlastně míníme pojmy jako jsou etika, morálka, odpovědnost, apod.

Institucionalizací můžeme sice manifestovat důležitost, kterou etické oblasti přikládáme, avšak nemůžeme nahradit individuální úsilí každého jednotlivce, učitele, profesora, manažera, apod., aby jejich počínání odráželo vnitřní etické přesvědčení, postoje a přinášelo žádoucí efektivitu v osobním i pracovním životě. Stalo se tragédií, že nedodržování etických a morálních postojů není společensky odsuzováno, ale naopak, je ospravedlňováno a omlouváno nedostatečnou legislativou.

Myslím si, že se jedná o podstatné a nevratné zanedbání výchovného aspektu jak ze strany státu, tak i rodiny. Každý jedinec musí dostat „do počátku“ svého života vědomost o etických a morálních postojích, odpovědnosti a být seznámen s případnými následky svého jednání.

5. Vyhodnocení a přínos navržených opatření

Dle předloženého hodnocení dotazníkového šetření, je zřejmé, že manažerská etika je „mladou“ vědní disciplínou, která zaujme místo v životě nás všech. Tato vědní disciplína se rozvíjí a v budoucnu dosáhne jistě zajímavého rozkvětu ve prospěch jak podnikatelských subjektů, tak i samotných občanů. Cesta to nebude jistě jednoduchá, spíše by se dalo říci, že bude cestou trnitou.

Pracovníci zásobování ČD, a.s. nemají úplné informace co vlastně manažerská etika představuje. Je nutné se zaměřit na zaměstnance ČD, a.s. a jejich znalosti neustále zdokonalovat. K tomu by mělo jistě přispět zpracování etického kodexu a jeho postupné zavádění a šíření do všech struktur a oblastí ČD, a.s. Pro nově přijímané zaměstnance by tento etický kodex byl jednoznačnou samozřejmostí a jeho dodržování všemi zaměstnanci ČD, a.s. přímo vyžadovanou nutností.

Dalším směrem v zavádění manažerské etiky je způsob stimulace, motivace, výchovy a vzdělávání zaměstnanců. Je nutné výchovu a vzdělávání zaměstnanců nejenom provádět základní formou školení a kurzů, ale je nutné do této oblasti vnést nové impulsy a to formou pořádání pracovních kruhů, kde jednotliví pracovníci konzultují své problémy navzájem a například velice zajímavé se také jeví i jenom pracovní několikadenní stáže u subjektů s podobným zaměřením. Následkem bývá ve většině případů kladná stimulace a motivace zaměstnance. V dnešní době je samozřejmostí, že jednoduchý návod na motivaci všech zaměstnanců neexistuje. Schopnost účinně motivovat však dává manažerům nejen podstatně větší šanci zvýšit výkon svých zaměstnanců, ale i překonávat problémy spojené s pracovní absencí, vysokou fluktuací či nízkou kvalitou práce. Ve většině praktických situací není pravděpodobné, že by zaměstnanci své motivační faktory svému nadřízenému sdělovali. Někdy si je dokonce nemusí sami ani plně uvědomovat. Klíčem k motivaci jednotlivých zaměstnanců je odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na ně působí, a účinně jej využít. Ke stimulačním nástrojům odpovídajícím správné motivaci patří zdůrazňování poslání podnikatelského subjektu, sdělení konečných cílů práce a seznamování zaměstnanců s tím, jak jimi prováděné úkoly k dosažení vize a cílů organizace přispívají.

Věřím, že dalším přispěním ke zkvalitnění nabídky služeb zákazníkům bude systém jakosti ISO, jehož zavádění v oblasti zásobování ČD, a.s. právě probíhá.

6. Závěr

Jsem přesvědčen, že na základě informací a podkladů předaných vám v této práci je zřejmé, že manažerská etika je úzce spjata s fungováním a prosperitou každé firmy. Je třeba, aby byla manažerská etika chápána jako „živý organismus“, který je schopen napomoci nejen jakémukoliv podnikatelskému subjektu, ale současně také napomůže morálnímu a etickému rozvoji každé osobnosti. S tímto „živým organismem“ je třeba soustavně pracovat a neustále ho rozvíjet a inovovat do potřebných podob tak, aby vyhovoval každému podnikatelskému subjektu, jedinci a zákazníkovi, kterému nabízíme své služby.

Budu se maximálně snažit, aby jsem vypracováním této bakalářské práce nejen splnil požadovaný úkol, ale aby tato práce nezapadla v čase a stala se prvním impulsem, vhodným minimálně k zamyšlení odpovědných a vedoucích pracovníků v oblasti zásobování ČD, a.s.

7. Zdroje a použitá literatura

- Ruisel, Imrich: Základy psychologie. Portál, Praha, 2000.
Buchta, Siegl: Základy managementu. Upa, Pardubice, 2003
Robins, Coulter: Management, Grada Publishing, Praha, 2004
Dytrt, Volejníková, Brodský: Manažerská etika, Upa, Pardubice, 2003
Friedel: Etika v podnikání, Rotary Club Ostrava, Ostrava, 2003
Bláha, Dytrt: Manažerská etika, Management Press, Praha, 2003
Vágner, Kleštil, Pišteláková: Základy managementu, MU, Brno, 1997
Seknička a kol.: Úvod do hospodářské etiky, ASPI Publishing, Praha, 2001
Veber a kol.: Management, Management Press, Praha, 2000
Dytrt a kol.: Manažerské kompenzace v EU, C.H.Beck, Praha, 2004
Mayerová: Stres, motivace a výkonnost, Grada Publishing, Praha, 1997
Střížová: Manažerská komunikace, VŠE, Praha, 2001
Armstrong: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha, 2002
Hospodářské noviny, příloha Kariéra a business, 23.leden 2006
Hospodářské noviny, příloha Kariéra a business, 27.únor 2006
www.karieraweb.cz
www.meetings.cz
www.vzdelavani.ihned.cz
www.cepaa.org
www.mvcr.cz
www.modernirizeni.ihned.cz
www.csg.cz

8. Přílohy – Dotazník a přesné znění odpovědí na otevřené otázky

8.1. Příloha č.1. – Dotazník

1) Pohlaví:

- žena
- muž

2) Věk:

- do 30 let
- 31 – 45 let
- 45 – 60 let
- 61 a více

3) Dosažené vzdělání:

- základní
- střední - vyučen
- střední – s maturitou
- vysoké

4) Zhodnoťte své jazykové znalosti:

- jazyk, který upřednostňujete:

- žádné
- začátečník
- mírně pokročilý
- pokročilý

5) Co si představujete pod pojmem „manažerská etika“:

6) Má vaše firma zpracován „etický kodex“?:

- ano
- ne

7) Uveďte kladné vlastnosti moderního manažera:

8) Uveďte záporné vlastnosti moderního manažera:

9) Uveďte nejhorší vlastnost „českého“ manažera:

10) Setkal (-a) jste se s korupcí během své praxe:

- ano
- ne

11) Uveďte váš způsob stimulace a motivace zaměstnanců:

- finanční odměna
- dovolená navíc
- slovní pochvala
- povýšení
- srovnání s kolegy
- negativní postih
- sportovní a kulturní vyžití
- jiné (vypište):
- žádné

12) Jakou formu výchovy a vzdělávání zaměstnanců uplatňujete:

- kurzy
- školení
- semináře
- pracovní kruhy
- rekvalifikace
- jiné (vypište):
- žádné

13) Koho upřednostňujete při přijímání nových zaměstnanců:

- absolventa (nutná vlastní výchova a vzdělávání)
- zaměstnance bez praxe (nutná vlastní výchova a vzdělávání)
- zaměstnance s praxí v oboru

14) Zaujal vás obsah tohoto dotazníku:

- ano
- ne

8.2. Příloha č.2. – Co si představujete pod pojmem „manažerská etika“? (otázka 5)

- Analyzuje metody a formy aplikace etických principů v praxi, včetně etických požadavků, které jsou kladeny především na management organizace.
- Čestné jednání.
- Etické a morální jednání.
- Etické chování manažera.
- Etické postoje, rozhodování a jednání, tj. předpoklady manažerů k prosazování a podpoře etického chování.
- Etické řízení.
- Chování dle určitých norem.
- Chování sledující naplnění kladných osobních cílů a cílů organizace.
- Jakým způsobem by se měli manažeři či zaměstnanci chovat či jednat s lidmi - se spolupracovníky.
- Je to disciplína, která by měla být užitečná pro každého, kdo chce řídit a vést prozíravě a tím správným způsobem. Přispívá k rozmnožování podnikového úspěchu a zvyšuje zisk. Manažerská etika je součástí firemní kultury.
- Manažerské chování - chování obchodního vedoucího.
- Nic.
- Slušné chování manažera.
- Slušné kultivované jednání.
- Soubor pravidel, nároků a představ, kterými se stanovují určité meze, kdy se člověk ještě nemusí stydět za své povolání.
- Soubor vlastností směřující k prosperitě firmy a zároveň není v rozporu se zákonnými ustanoveními, je v souladu s dobrými mravy.
- Umění jednat s obchodními partnery v rámci zásad slušného chování.
- Umění skloubit a aplikovat v praxi všechny vlastnosti a předpoklady pro výkon manažerské funkce (odbornost-vzdělání, zkušenosti, morální postoje a kultura mezilidských vztahů).
- Úroveň chování a jednání manažera.

8.3. Příloha č.3. – Uved'te kladné vlastnosti moderního manažera (otázka 7)

- Autorita, kladný vztah k práci, jednoznačnost.
- Demokrat, komunikativní.
- Dokáže jít za svým cílem, ne přes mrtvoly.
- Důslednost, přesnost, rychlost.
- Důvěryhodnost, všeobecný přehled, předvídavost, umět motivovat pracovníky.
- Flexibilita.
- Komunikativní, demokratický typ, naslouchá druhým.
- Korektnost, přehled, analytické myšlení, empatie, inteligence, asertivní chování.
- Neuvedeno.
- Odborné znalosti, znalost mezilidských vztahů, umění komunikace, orientace v IS/IT, kreativita a pružnost, přizpůsobivost ke změnám, vysoké pracovní nasazení, dodržování manažerské etiky.
- Ohleduplnost, dokáže motivovat.
- Ochoten naslouchat druhým, přímé jednání, komunikativnost.
- Pracovitost, spolehlivost, schopnost přijmout odpovědnost, kreativita, komunikativnost, schopnost naslouchat, obecné morální vlastnosti, slušnost.
- Profesionalita, empatie, motivování kolektivu.
- Samostatnost, iniciativa, intuice, obětavost, důkladnost, analytičnost, praktičnost, fantazie, tolerance, osobitost, zásadovost, vytrvalost, rozhodnost.
- Stručnost, výstižnost a konkrétnost při jednáních, rozhodnost, sebedůvěra, odpovědnost za svá rozhodnutí.
- Umění jednat s lidmi a být taktní a slušný.
- Umění motivace, jednání, vedení podřízených.
- Znalost správné motivace pracovníků, znalost výběru nových pracovníků, umění hodnocení pracovníků, schopnost kvalitního řízení.

8.4. Příloha č.4. – Uved'te záporné vlastnosti moderního manažera (otázka 8)

- Autokrat.
- Hrabivost, arogance, egoismus.
- Ješitnost.
- Ješitnost, nedůslednost, nesmělost, přecitlivělost, nerozhodnost, povýšenost.
- Liknavost, zbrkllost.
- Mnohokrát i přes veškerou snahu není schopen plně porozumět podřízeným.
- Nemá soucit s ničím a s nikým, myslí pouze na zisk.
- Není schopen naslouchat druhým.
- Neochota se učit.
- Nepochopení pro druhé.
- Neprofesionalita a opak kladů (neumí motivovat, jednat a vést podřízené).
- Neschopnost vést podřízené.
- Neslušné a nezpůsobilé jednání (jít přes mrtvoly).
- Neuvedeno.
- Odlištění pracovních vztahů.
- Radikální přístupy k řešení problémů s častými finančními a personálními změnami, které bývají velmi často chápány jako jistá bezohlednost, korupce (sklony k ní).
- Sklon ke korupci, bossing, ješitnost, autokrat.
- Sklon ke korupci, nepochopení pro druhé.
- Teoreticky by neměly existovat, v praxi: být si jich vědom a umět je potlačit v zájmu celku.

8.5. Příloha č.5. – Uved'te nejhorší vlastnost „českého“ manažera (otázka 9)

- Absence morálních zásad.
- Bývají velmi často entropickým centrem ve firmě, neschopen změnit paradigma, tunelování a snaha co nejdříve zbohatnout (pokud možno přes noc), korupce.
- Honba za úspěchem, penězi.
- Ješitnost.
- Korupce.
- Korupce.
- Nedůvěryhodnost, myslí pouze na sebe, nezáměr o podřízené.
- Nerozhodnost.
- Neschopnost jednat s lidmi.
- Neslušné a nezpůsobivé jednání (jít přes mrtvoly).
- Neuvedeno.
- Peníze.
- Podplatitelnost.
- Proviněnost.
- Ruka ruku myje.
- Slovo korupce nezná, ale správný lobbing neodmítne.
- Snaha prosadit se za každou cenu bez ohledu na své okolí a spolupracovníky.
- Ten, který podlehne korupci a korupčně jedná.
- Úplatnost, sklon ke korupci.