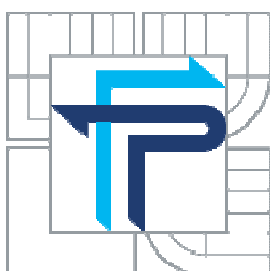


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATEL'SKÁ ETIKA VO FIRME OHL, a.s.

BUSINESS ETHICS IN OHL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

L'UBOMÍRA FÁBIKOVÁ

VEDOUĆÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc.RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2010



## **Abstrakt**

Diplomová práca sa skladá z dvoch častí, z teoretickej a z praktickej. Prvá časť diplomovej práce sa zaoberá teoretickými východiskami problematiky podnikateľskej etiky. Druhá časť diplomovej práce je analýza súčasného stavu podnikateľskej etiky vo firme OHL ŽS, a.s. s využitím dotazníkového šetrenia. Výsledky tejto analýzy vyhodnotiť a na základe výsledkov šetrenia navrhnúť opatrenia na zmenu súčasného stavu podnikateľskej etiky v konkrétnej firme.

### **Kľúčové slová:**

Podnikateľská etika, etické hodnoty firmy, manažerská etika, podniková kultúra, OHL ŽS, a. s.

## **Abstract**

Diploma thesis is composed of two parts: theoretical and practical part. First part of thesis is concerned to theoretical solution of problems of business ethics. Second part of thesis is concerned to analysis of the present state of business ethics in company OHL ŽS, a. s. We applied method of question form. We used the results from question form to interpretation and propose steps to reform the present state of business ethics in the concrete company.

### **Key words:**

Business ethics, ethics values of company, manager ethics, corporate culture, OHL ŽS, a. s.

**Bibliografická citace:**

FÁBIKOVÁ, L. *Podnikatelská etika vo firme OHL, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brne, Fakulta podnikatelská, 2010. 84 s. Vedúci diplomovej práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citace použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom).

V Brne dňa 31. mája 2010

.....

Rada by som na tomto mieste poďakovala vedúcej mojej diplomovej práce pani doc. RNDr. Anne Putnovej, Ph.D., MBA za spoluprácu, odborné rady a podnetné pripomienky, ktoré mi poskytla pri konzultáciách, pri písaní tejto práce.

# Obsah

Úvod .....	10
Cieľ práce.....	11
1. Charakteristika základných pojmov .....	12
1.1 Etika a morálka.....	12
1.2 Obsah etiky a morálky .....	13
1.3 Členenie etiky.....	16
1.4 Etické správanie .....	17
1.5 Vzťah etiky, ekonomiky a práva.....	17
2. Podnikateľská etika.....	20
2.1 Podnikanie ako objekt podnikateľskej etiky.....	21
2.2 Vznik a vývoj podnikateľskej etiky.....	22
2.3 Úrovnne prieniku etiky a ekonomiky.....	23
2.4 Hlavné funkcie podnikateľskej etiky .....	24
2.5 Zásady podnikateľskej etiky .....	25
2.6 Obsah podnikateľskej etiky .....	26
3. Začlenenie podnikateľskej etiky do praxe.....	28
3.1 Formy inštitucionalizácie etiky v podniku.....	28
3.1 Morálny rozvoj podniku .....	30
3.2 Etické hodnoty podniku .....	31
3.3 Etika v činnosti podnikového managementu.....	34

3.4	Etický rozhodovací proces.....	38
4.	Použité metódy.....	44
4.1	Primárne informácie.....	44
4.2	Sekundárne informácie.....	46
4.3	Štruktúra respondentov.....	46
5.	Charakteristika skúmanej firmy.....	47
5.1	Charakteristika firmy.....	47
5.2	K histórii firmy.....	47
5.3	Získané ocenenia.....	50
5.4	Predmet podnikania.....	51
5.5	Organizačná štruktúra.....	52
5.7	Vízia spoločnosti.....	53
6.	Personálna politika spoločnosti.....	55
6.1	Zamestnanecké výhody.....	56
7.	Analýza etického prostredia v podniku.....	57
7.1	Vyhodnotenie dotazníka.....	57
7.2	Grafické vyhodnotenie dotazníka.....	69
7.3	Hodnotenie prieskumu a navrhované odporúčanie.....	71
8.	Ekonomické zhodnotenie.....	75
9.	Záver.....	77



<b>10. Použitá literatúra.....</b>	<b>78</b>
<b>Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek .....</b>	<b>80</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>81</b>
<b>Príloha č. 1: Organizačná štruktúra .....</b>	<b>82</b>
<b>Príloha č. 2: Dotazník .....</b>	<b>83</b>

## Úvod

V súčasnosti sa často stretávame so skloňovaním pojmom etika, ktorý je používaný vo všetkých oblastiach nášho života. S etikou sa stretávame i v ekonomickej sfére a to na celom svete. Podnikateľská etika – idea, že podnikanie by nemalo jednať len o rýchlych zárobkoch a podľa hesla čo nie je zakázané, je dovolené, ale tiež ukázať úroveň sociálnej zodpovednosti k zainteresovaným stranám – od zamestnancov a zákazníkov, cez dodávateľov až po celospoločenskú zodpovednosť – nadobúda na dôležitosť v práci manažérov.

PE sa stala vednou disciplínou umožňujúcou významne zapojiť kreativitu pri použití nápadov z rôznych vedných odborov. Medzinárodná inštitúcia – Európska sieť podnikateľskej etiky (European Business Ethics Network – EBEN) – usporadúva od roku 1989 každoročné zhromaždenie európskych inštitúcií, ktoré sa zaoberajú podnikateľskou etikou.

V posledných tridsiatich rokoch sa diskusie o podnikateľskej etike dostali z oblasti teórie, riešiacie otázky spojené s chápaním ekonomickej a etickej racionality, zmysel a úlohu biznisu v modernej spoločnosti a súčasne do praktickej polohy, riešiacie „nové prístupy“ v podnikaní.

Etika je nevyhnutnou súčasťou podnikania. Na význam uplatnenia etiky v tejto oblasti sa kladie v súčasnej dobe stále väčší dôraz.

## Ciel' práce

*„Morálka je verejným kapitálom a vyplatí sa do nej investovať. Investujeme tým do lepšej spolupráce ľudí.“ (Paul A. Samuelson)*

Vo vybranej firme analyzovať a zhodnotiť úroveň podnikateľskej etiky, spolupráce, morálky, vzájomných pracovných vzťahov, transparentnosti. Na základe prieskumu navrhnúť opatrenia k posilneniu etických hodnôt v sledovanej firme.

V prvej časti práce sa budem zaoberať teoretickými aspektmi skúmanej problematiky. Informácie budem čerpať z odbornej literatúry, z internetu s témami etiky v podnikaní a z internetových stránok spoločnosti.

Na teoretickú časť nadviaže praktická časť: predstavenie vybranej firmy, metódy prieskumu a vyhodnotenie dát. Vo firme použijem metódu písomných dotazníkov, a osobným rozhovorom jedného vedúceho pracovníka vo skúmanej firme.

Na základe výsledkov výskumu v sledovanej firme bude zostavená analýza podnikateľskej etiky vo firme. Súčasťou tejto časti bude návrh ďalších doporučení pre firmu.

V závere zhodnotím, či sa mi podarilo splniť stanovený cieľ diplomovej práce.

# 1. Charakteristika základných pojmov

V tejto časti diplomovej práce objasním základné pojmy z teórie etiky a morálky, s ktorými budem v ďalšom texte pracovať a ktoré sú dôležité pre samotnú tému podnikateľskej etiky.

## 1.1 Etika a morálka

Téma etiky a morálky sa prelína prácami učencov, filozofov, teológov a politikov vo všetkých historických obdobiach vývoja ľudstva a to nielen v téme, ktorá súvisí s podnikaním.

Pojem etika vychádza z gréckeho slova éthos, pôvodný význam slova znamená zvyčajné miesto pobytu, kde sa človek udomácnil. Etika má dva významy – individuálny charakter človeka a taktiež kultúrnu úroveň celej spoločnosti.

Názov etika vychádza od Aristotela (384 – 322 p.n.l.), ktorý ním pomenoval učenie o mravnosti a súčasne i mravnosť samú.

Pojem morálka vychádza z latinského slova móres, mós, ktoré znamená mrav, obyčaj, vlastnosť, a tiež správanie. Starorímsky filozof Cicero (106 – 43 p.n.l.), ktorý prekladal Aristotelovo Ethikos vytvoril prídavné meno moralis na označenie charakteru, mravu. Neskôr vzniklo slovo moralitas, ktoré označovalo vedu o mravnosti.[8]

Etiku možno chápať ako náuku o morálke, etika vymedzuje čo je mravné a čo už nie.

**Etická (morálna) činnosť sa vyznačuje prítomnosťou morálneho výberu, slobodou voľby a dobrovoľnosťou konania.** Nezávislosť, dobrovoľnosť a sloboda sú základnými podmienkami morálky.

Etika skúma vzťahy k sebe samému, k iným ľuďom a k spoločnosti. Je predovšetkým metódou myslenia, ponúka možnosti, ale nerozhoduje za nás. Etika skúma medziľudské vzťahy z aspektu dobra a zla, čestnosti a nečestnosti, spravodlivosti a nespravodlivosti,

poskytuje praktické návody na správanie sa ľudí v živote. Morálna stránka života človeka tvorí neoddeliteľnú súčasť jeho ľudskej existencie.

Morálka predstavuje skutočnosť, ako sa ľudia k sebe správajú, teda to „čo je“ a etika je teória o tom ako by sa mali ľudia k sebe správať, teda to „čo by malo byť“.

Celá problematika etiky a morálky rozoberá a skúma ľudské správanie sa z hľadiska jeho morálnej hodnoty, usiluje sa nájsť meradlo, ktoré by človeku pomohlo rozhodnúť, čo je dobro a zlo, česť, dôstojnosť, čo je spravodlivé, nespravodlivé. Morálka je historickým javom, každá historická spoločenská forma má svoju typickú morálku, ktorá je odlišná od morálky iných spoločností.[8]

## 1.2 Obsah etiky a morálky

Obsah morálky tvoria normy správania, motívy konania, morálne hodnoty, formy medziľudských vzťahov. Morálne konanie ľudí je v spoločnosti korigované prostredníctvom verejnej mienky a svedomia jednotlivca. Plnenie morálnych požiadaviek na základe verejnej mienky sa kontroluje všetkými ostatnými ľuďmi. Samotná morálna skúsenosť ľudstva predstavuje určitý systém orientácií, noriem, príkazov a zákazov, hodnôt či ideálov. Pomocou tohto systému nás vedie k výberu alebo uprednostňovaniu určitej normy, hodnoty, línie správania.

Etika ako praktická filozofia za svoj dejinný vývoj vytvorila systém kategórií, noriem, hodnôt a princípov. Medzi jej normy a hodnoty možno zaradiť dobro a zlo, čestnosť a dôstojnosť, spravodlivosť a svedomie, zodpovednosť, zmysel života a pod.

Na bližšie porozumenie si vysvetlíme ich význam.

**Česť a dôstojnosť** – fixujú vzťah ľudského individua i jeho ľudského prostredia k človeku ako najvyššej hodnote. Z hľadiska jednotlivca je naplnením svojej povinnosti a zo strany spoločnosti je zároveň uznaním jeho kvalít, úspechov, zásluh. Je spojená s konkrétnym spoločenským postavením človeka, jeho konkrétnou činnosťou. Je hodnotením, uznaním jeho zásluh i osobných kvalít.

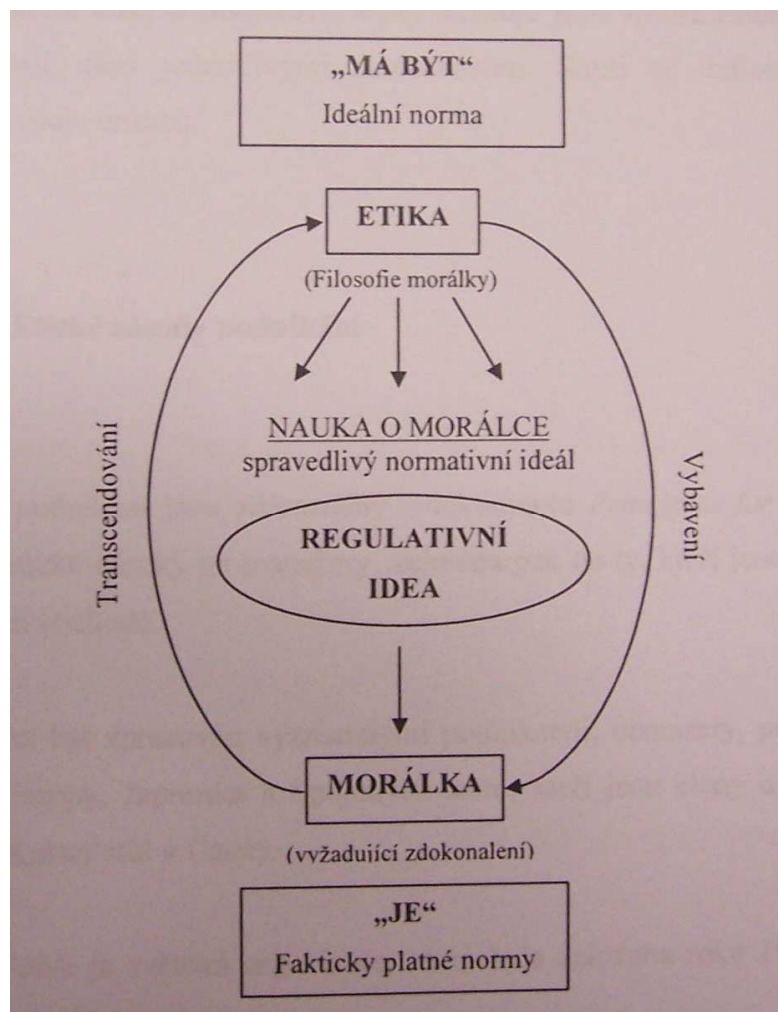
**Kategória dobra a zla** – predstavuje najvšeobecnejšie kladné a záporné hodnotenie morálky. Dotýkajú sa predovšetkým ľudskej činnosti, ľudských vzťahov, ľudských charakterových vlastností. Oblasť dobra a zla je oblasťou ľudského života, vzťahovania sa človeka k sebe, iným ľuďom, ľudstvu a svetu.

**Spravodlivosť** – vyjadruje túžbu ľudí po dôstojnom živote. Ako etická kategória vyjadruje morálne hodnotenie spoločenských javov, označuje taký požadovaný spoločenský stav a také pravidlá, pri ktorých sú garantované základné práva všetkým členom spoločnosti. Pod pojmom spravodlivosť rozumieme korektné rozdelenie predností a nevýhod medzi jednotlivcami tak, že sa pritom rešpektuje ich rovnosť aj odlišnosť.

**Svedomie** – je jedným z najintímnejších osobných regulátorov správania človeka. Normatívny obsah svedomia je podmienený postavením človeka v spoločnosti, jeho miestom v pracovnej činnosti, profesionálnou orientáciou, duchovnou kultúrou, jeho charakterom, temperamentom a dosiahnutými mravnými skúsenosťami.

**Zmysel života a šťastie** – je riešením problému dobra vo vzťahu k sebe, k svojmu životu. Je len pretlmočením problému dobra a zla vo vzťahu k morálnemu subjektu. Ľudia často hľadajú zmysel života v práci, ktorá smeruje jednak k uspokojeniu potrieb človeka a je zároveň rozvinutím, realizáciou schopností človeka. Šťastie súvisí so zmysluplosťou života. Je pocitom uspokojenia, radosti zo sledovania a dosahovania stanovených cieľov. Vlastné šťastie však nemožno budovať na nešťastí iných, nemožno ho budovať na ústupkoch od mravnosti.

**Zodpovednosť** – delíme na spoločenskú a morálnu. Obsah pojmu „zodpovednosť“ odráža súhrn požiadaviek sociálnej skupiny a spoločnosti voči jej jednotlivým členom vo forme morálnych princípov a noriem, vyjadrujúcich záujem širšej verejnosti, či ľudskej spoločnosti ako takej. Zodpovednosťou sa nazýva prevzatie následkov vlastného konania, ktoré človek robí na základe slobodného rozhodnutia.



Obr. č.1: Vzájomný vzťah medzi etikou a morálkou [1]

Dôležitosť morálky v dnešnej globalizovanej ekonomike dobre dokladá aj citát známeho finančníka George Sorose [12]: „*Naučili sme sa nedôverovať odvolaniam na morálne princípy, pretože sa dajú ľahko pokriviť. Je ťažké rozlišovať medzi dobrom a zlom a ešte ťažšie je zhodnúť sa na tom, čo je správne. Omnoho ľahšie je nájsť morálne ospravedlnenie pre amorálne správanie. Morálka plodí pokrytectvo a dá sa zneužiť. Jej menom bola spáchaná hromada ohavných zločinov. Pokúšame sa preto bez morálky zaobísť. Základným rysom tržného fundamentalizmu i geopolitického realizmu je, že sú amorálne. Ich doterajšia úspešnosť nás zvádza k domnienke, že sa bez morálky zaobídeme. Naučili sme sa zbožňovať úspech. Obdivujeme podnikateľov, ktorí rýchlo a veľa zbohatli. Obdivujeme politikov, ktorí sa dostali k moci. Bez ohľadu na to, ako k bohatstvu a moci dospeli. Vydali sme sa po nesprávnej ceste. Žiadna spoločnosť nemôže existovať bez morálky. Dokonca aj naše amorálne snaženie potrebuje morálne*

*zdôvodnenie. Tržní fundamentalisti tvrdia, že nerušené sledovanie vlastných záujmov slúžia obecnému záujmu a uplatňovanie našej geopolitickej sily sa zamlouva nášmu vlastenectvu. Pokiaľ nemôžeme ponúknuť svetu nič iné, potom tradičné spoločnosti, kde morálka stále ešte hrá hlavnú úlohu, náš pohľad na svet odmietnu.“*

### 1.3 Členenie etiky

Etiku možno obecné rozčleniť na:

- **deskriptívnu etiku alebo tiež morálku** – popisuje súčasný stav situácie, bez toho, že by chcela situáciu hodnotiť ako dobrú alebo zlú, správnu či nesprávnu. Cieľom deskriptívnej etiky je dopátrať sa stavu, ktorý je. Predstavuje prvý stupeň vedeckého poznania.
- **normatívnu etiku** – stanovuje ako má človek jednať, týka sa toho čo by malo byť, aj keď rešpektuje to, čo je. Cieľom je stanoviť závery a dopátrať sa stavu, ktorý by mal byť.
- **metaetiku** – najvyššia úroveň filozofickej abstrakcie o „kritickom preskúmaní systému a jeho vnútorných podmienok.“ Zaoberá sa rozborom etických pojmov, skúma jazyk etiky, napr. aký je význam slov: dobrý, hodnotný, správny atď. [1]

Ďalšími kategóriami, ktoré by mali mať v systéme etiky miesto sú česť, dôstojnosť a svedomie. Česť predstavuje spôsob a kvalitu plnenia morálnych záväzkov a požiadaviek. Dôstojnosť odráža osobnosť človeka, vzťah k sebe a vzťah spoločnosti k nemu. Svedomie tak vystupuje v podobe samo hodnotiaceho citu. Je to forma hodnotenia seba samého sebou samým.

Najvšeobecnejšie hodnotenie v morálke predstavujú kategórie dobra a zla. Sú to kategórie, bez ktorých morálka nie je možná. V spojení s etikou je to aplikácia na medziľudské vzťahy, kde dobro a zlo vystupujú ako regulátory vzájomného správania ľudí a regulátory vzťahov ľudí k okolitému svetu. [5]



Elementárnym cieľom etiky ako vednej disciplíny je skúmanie povahy, príčin, dôsledkov a podôb morálky. Normatívny charakter etika nadobúda v definovaní skutočného optimálneho a primeraného správania. Snaží sa ukázať cestu k nájdeniu ideálneho správania bez toho, aby dávala konkrétne a dopredu vypracované návody.

Morálnou normou rozumieme pravidlo alebo odporúčanie, ktoré ovplyvňuje správanie jednotlivca v skupine, ktorej je členom. Morálka hovorí, čo má človek robiť, aby jednal v súlade so spoločenskými normami správania a s vlastným svedomím. Morálka sa teda zaoberá tým, ako by sme mali jednať a ako by sme sa mali správať. Morálne normy predstavujú základ morálky. Sú to vzory správania, ktoré by ľudia mali uplatniť v rovnakých situáciách, regulujú správanie v každodenných životných situáciách.

## **1.4 Etické správanie**

Ľudské jednanie, ktoré je v súlade s etikou, je možné nazývať etické správanie. Zaujímavá je definícia etického správania popísaná Ivom Rolným: „Etické myslenie obecne má normatívny charakter. Znamená to, že keď sme postavení pred mravnú voľbu, nemôžeme mať na zreteli len svoju vlastnú pozíciu v danej situácii, ale vždy sa snažíme postihnúť obecné hľadisko problému, hľadáme riešenie, ktoré by bolo eticky správne pre každého kto by sa v tejto situácii ocitol.“[11]

Z tejto definície jasne vyplýva ďalší aspekt etického správania, a to, že predstavuje také správanie, ktoré by sme radi videli u každého človeka (bez ohľadu na to, či sa jedinec nachádza na strane ťažiacej zo situácie alebo na strane opačnej). Etické správanie tak berie ohľad nielen na nás samotných, ale i na svet okolo nás, tj. všetkých bez rozdielu.

## **1.5 Vzťah etiky, ekonomiky a práva**

„Z morálky a etiky vyrástlo právo, ďalší významný regulátor správania. Reguluje predovšetkým vlastnícke a spoločenské vzťahy z pohľadu spravodlivosti. Zákony, ktoré vyrástli na ochranu daného status quo, nikdy nemôžu obsiahnuť bohatosť každodenného

života a preto estetické (morálne) normy sú výrazným doplnkom právnej regulácie. Právo a etika (morálka) si v zdravej spoločnosti nesmú odporovať, ale musia sa vzájomne dopĺňať.“[4]

Ekonómia vždy skúmala správanie ľudí v trhových vzťahoch. Toto správanie je vedené princípom maximalizácie úžitku. Dôležité je však to, že tržné správanie samo o sebe nie je schopné zaistiť v spoločnosti poriadok. Len vtedy je úplne definované, ak je obmedzené súborom pravidiel, ktorých podstatným znakom je, že sú to zákazy robiť niektoré veci (pravzor týchto zákazov je v Desatore). Ekonómia popisuje správanie ľudí jednajúcich vo vnútri oblasti a chránené onými zákazmi.

Morálka, či už reprezentuje akýkoľvek súbor pravidiel, predstavovala vždy dodatočné obmedzenia tomu, kto chcel uspieť v akomkoľvek boji, teda i konkurenčnom boji tržnej ekonomiky. To je dôvodom, prečo ekonómovia etiku príliš radi nemajú, svedčí o tom dobre aj citát Adama Smitha z jeho knihy Pojednanie o podstate a bohatstve národov: „ Ak sa chceme naobedovať, nedovoláme sa súcitu mäsiara, sládku alebo pekára, ale ich vlastného záujmu, že neapelujeme na ich ľudskosť, ale na ich sebeckosť a že im nikdy nerozprávame o našich vlastných potrebách, ale o výhodách, ktoré budú mať z uspokojenia našich potrieb.“[12]

Etika býva často zamieňaná s právom. Etika spolu s právom predstavujú regulátory ľudského správania. Právo reguluje predovšetkým vlastnícke a iné spoločenské vzťahy ľudí. Etika zase medziľudské vzťahy z aspektu dobra a zla, čestnosti – nečestnosti, spravodlivosti – nespravodlivosti.

Zákonodarstvo nemôže predvídať všetky okolnosti, ktoré môžu nastať v medziľudských vzťahoch. Morálne zásady pokrývajú oveľa širší priestor v ľudskom živote než právo. Platí, že čo je nezákonné je aj neetické. Na druhej strane nie všetko, čo nie je nezákonné, je etické.

Etické normy nie sú kodifikované, a preto môžu pružnejšie reagovať na prípadné zmeny alebo nové okolnosti. Právo teda predstavuje iba minimum morálky. A taktiež by vždy pri rozhodovaní malo platiť, že „kde končí právo, začína morálka.

Právne normy nesmú odporovať etickým, ale musia prebiehať súbežne a navzájom sa dopĺňať. Etické normy, na rozdiel od právnych noriem nie sú podporované ani vynútitel'né inštitúciami, ale verejnou mienkou. Práve verejná mienka je tým nástrojom, ktorý núti narušovateľa etických noriem k ich rešpektovaniu. [5]

## 2. Podnikateľská etika

Existuje veľa definícií podnikateľskej etiky, ale všetky vychádzajú z obecných morálnych noriem, taktiež je príznačná dobe a geografickému prostrediu. Podnikateľská etika je na jednej strane vedou a taktiež každodenným životom firmy na strane druhej. Uvediem niektoré definície podnikateľskej etiky, ktoré sa mi zdajú výstižné:

„Podnikateľská etika sa zaoberá analýzou morálnych noriem a princípov vo všetkých sférach hospodárskeho systému, skúmaním etických predpokladov pre funkčné podmienky moderného trhového mechanizmu. Ide o skúmanie ekonomických aktivít na základe hodnôt.“[9]

„Podnikateľská etika znamená na jednej strane identifikovať exogénne obmedzenia a rešpektovať ich, na druhej strane hľadať a odpovedne využívať priestor pre uplatnenie svojich predstáv.“[2]

Podnikateľskú etiku možno charakterizovať ako vednú disciplínu, ktorá skúma možnosti aplikácie morálnych zásad a princípov v podnikateľských aktivitách.[5]

Základným poslaním podnikateľskej etiky je hľadanie rovnováhy medzi ekonomickým prospechom a spoločenskými dôsledkami tohto prospechu. Snaží sa riešiť otázky, či konkrétne podnikateľské aktivity sú prijateľné alebo nie. V našom právnom poriadku je podnikateľská etika zastúpená pojmom „dobré mravy v podnikaní“- s týmto pojmom operuje obchodný zákonník v rámci úpravy nekalej súťaže. Právny poriadok však nemôže a nechce postihnúť všetky možnosti, ako reagovať na reálnu skutočnosť a vytvára len základné mantinely pre beztretné správanie. Právo je len minimom morálky. [1]

## 2.1 Podnikanie ako objekt podnikateľskej etiky

Podnikateľská etika je reflexiou etických noriem a princípov do akýchkoľvek podnikateľských rozhodnutí. Z tohto dôvodu je potrebné vysvetliť podstatu, význam a ciele podnikateľskej činnosti.

Ekonomická encyklopédia definuje podnikanie ako samostatné rozhodovanie o zámere podnikania (čo vyrábať, aké služby poskytovať), o právnej forme podnikania (súkromný podnik, kapitálová spoločnosť), o umiestnení podniku, o jeho organizácii, o miere použitia cudzieho kapitálu, o rozdelení hospodárskeho výsledku a pod.[4]

Základnou právnou normou, ktorá upravuje podstatu a znaky podnikania v Českej republike je Obchodný zákonník § 2 odst.1 vymedzuje podnikanie ako sústavnú činnosť, vykonávanú samostatne podnikateľom, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku.

Z uvedeného vyplýva, že podnikanie je ekonomická činnosť, ktorú determinujú viaceré faktory. V centre pozornosti je zisk, ktorý je základným motivačným prvým impulzom na podstúpenie podnikateľského rizika.

Väčšinou sa téma podnikateľských ziskov na verejnosti a v médiách aktualizuje vtedy, keď sa objaví kritika na adresu ich výšky, pôvodu alebo spôsobu nadobudnutia. Je potrebné si uvedomiť, že podnikateľská etika nekritizuje výšku zisku, ale rieši otázku jeho rozumného, sociálne spravodlivého použitia a zaujíma sa o to, či účel vynaloženia týchto prostriedkov je morálny.

Mnohí podnikatelia sa snažia dosiahnuť zisk čo možno najrýchlejšie a siahajú po neetických, amorálnych prostriedkoch. Takéto správanie sa označuje pojmom *deficit etického správania*. [8]

Ekonomické škody spôsobené neetickým správaním môžu mať následky, ktoré vyžadujú určitý čas na ich odstránenie a v mnohých prípadoch dochádza k stratám aj na ľudských životoch. Informácie o nekorektnom, neetickom subjekte sa našťastie veľmi rýchlo šíria (aj vďaka médiám) medzi zákazníkmi, resp. medzi ostatnými podnikateľskými subjektami. Deficit etiky v obchodných, podnikateľských vzťahoch sa odrazí na rentabilite, ziskovosti podniku a samozrejme v neposlednom rade aj na opodstatnenosti jeho existencie.

O dôležitosti etiky v podnikaní hovorí aj H. Janotová vo svojej publikácii: „Ak vo všeobecnosti platí, že budovanie image firmy je omnoho náročnejší proces, ktorý trvá niekedy až niekoľko rokov, tak jeho znehodnotenie, devastácia nastupuje veľmi rýchlo a má nedozerne zlé následky pre podnikateľský subjekt.“[4]

Základom zodpovedného konania podnikateľov je rešpektovanie vzájomnej súvislosti ekonomického a etického myslenia.

## **2.2 Vznik a vývoj podnikateľskej etiky**

Etické normy vždy existovali v ekonomickom živote. Práve potreba skvalitniť existujúce morálne normy v ekonomickom živote, ktoré z hľadiska ľudského bytia majú pre človeka zásadný význam, predstavuje najdôležitejšiu príčinu vzniku novej disciplíny – podnikateľskej etiky.[9]

Krajný názor prezentovaný M. Friedmanom, že: „Firmy majú jedinou zodpovednosť – využívať svoje zdroje na dosahovanie čo najväčšieho zisku“[12] – nekorešponduje s podnikateľskou etikou. S takýmto názorom, by sa v našom tisícročí nestotožnili nielen antiglobalistické hnutia a organizácie, ale ani celý rad množstva nadnárodných korporácií.

Podnikateľská etika vznikla v USA keď v 60. rokoch 20. storočia sa nahromadilo v USA veľa morálnych problémov, ktoré sa týkali nielen ekonomiky, ale celého spoločenského sveta. Mnohé aféry odhalili porušovanie morálnych noriem

v hospodárskej sfére. Vznikla potreba riešiť otázky týkajúce sa morálnej zodpovednosti korporácií, diskriminácie v zamestnaneckých vzťahoch, hranice lojality k podniku.

V 80. rokoch sa podnikateľská etika v USA sformovala ako akademická disciplína. Vymedzili sa hlavné okruhy jej činnosti a všeobecne sa akceptovala jej definícia ako interakcia etiky a ekonomiky.

Sociálno ekonomický vývoj v Európe v 80. rokoch 20. storočia si vyžiadala venovať viac pozornosti etickým otázkam. V niektorých západných krajinách sa začal búrlivý rozvoj podnikateľskej etiky ako akademickej disciplíny. V roku 1982 začali vydávať v Holandsku časopis Journal of Business Ethics. Ďalšou významnou udalosťou bolo založenie organizácie EBEN (the European Business Ethics Network) v novembri 1987.

## 2.3 Úrovnne prieniku etiky a ekonomiky

Prienik etiky a ekonomiky prebieha na troch úrovniach, ktoré sú vzájomne späté, prelínajú a ovplyvňujú sa.[8] Sú to:

- **makroúroveň** – hlavným subjektom je štát a jeho zákonodarné orgány. Ide o úroveň skúmania etických predpokladov v určitom hospodárskom systéme. Prejavuje sa v stanovení základného etického rámca v otázkach sociálnej a hospodárskej politiky, finančnej a daňovej politiky, v stanovení stratégie v medzinárodných vzťahoch a vytýčení priorít z hľadiska orientácie hospodárstva.
- **medzoúroveň** – ide o pôsobenie a skúmanie etických noriem na úrovni inštitúcií a jednotlivých podnikateľských subjektov. Odráža etický rámec vytvorený podnikateľským subjektom. Jednou z najčastejších foriem je etický kódex. Etický základ majú i vzťahy k ekonomickým partnerom- stakeholderom. Hlavným cieľom je vytváranie imidžu podnikateľského subjektu ako férového, založeného na rešpektovaní a dodržiavaní zásad slušnosti a poctivosti v podnikateľských aktivitách.

- **mikroúroveň** – je predstavovaná jednotlivým človekom; jednotlivé indivídium, ako reálne existujúci a pôsobiaci subjekt, ktorý má priestor pre voľbu rozhodnutia – či už vystupuje ako kupujúci, produkuje, podnikateľ, akcionár, manažér a pod.

V niektorých literárnych zdrojoch sa objavuje aj štvrtá úroveň a to globálna úroveň, kde subjektmi podnikateľskej etiky sú medzinárodné organizácie typu OSN, WCED, UNICEF a iné. Dôsledkom ich dokumentov je prehĺbenie humanizácie a zabezpečenie trvalo udržateľného rozvoja.

Cieľom všetkých úrovní podnikateľskej etiky je maximálne uspokojovanie potrieb súčasnej a budúcej civilizácie a zabezpečenie maximalizácie zisku pri rešpektovaní trvalo udržateľného rastu. [4]

V praxi sa často stretávame s tým, že podnikateľský subjekt je považovaný za vysoko etický, pretože prispieva na humanitné akcie, zbierky na pomoc zdravotne alebo katastrofami postihnutých jednotlivcov a pod. Táto filantropia, predstavujúca dobročinnosť je často krát, bohužiaľ, len zásterkou neetického správania sa podnikateľského subjektu voči zamestnancom, životnému prostrediu, obchodným partnerom, alebo samotnej ekonomike, v ktorej pôsobí.

## **2.4 Hlavné funkcie podnikateľskej etiky**

Podnikateľská etika ako normatívna etika musí teoreticky – prakticky zdôvodniť miesto všeobecne platných etických noriem vo sfére podnikania a sprehľadniť proces prenikania a aplikovania týchto noriem do celého podnikateľského diania na všetkých úrovniach ekonomického života:

1. odhalenie fungujúcich etických noriem a princípov;
2. konfrontácia fungujúcich princípov so želanými ľudskými hodnotami, t.j. s predstavami o dôstojnom, spravodlivom a dobrom živote;



3. sformulovanie nových etických noriem a princípov;
4. vypracovanie postupov na aplikáciu týchto noriem a princípov do ekonomickej sféry na všetkých úrovniach riadenia. [9]

PE znamená odkrytie noriem, ich prehodnotenie, ale zároveň aj rozpracovanie metód a postupov, prostredníctvom ktorých sa tieto nové normy a princípy majú zaviesť do života.

## 2.5 Zásady podnikateľskej etiky

Pilierom podnikateľskej etiky sú také zásady, ktoré vyžadujú dodržiavanie takých základných hodnôt, bez ktorých by podnikanie ako činnosť nebolo uskutočniteľné. Morálka má pritom prednosť pred vlastnou podnikateľskou činnosťou. Takéto poňatie podnikania vylučuje klamanie, podvádzanie, krádeže, vraždy, nátlak, fyzické násilie a ďalšie nezákonné činy. Základom pre podnikateľskú etiku sú poctivosť a spravodlivosť. [13]

**Spravodlivosť** - sa vyznačuje zásadou rovnakého zaobchádzania, v určitom rámci je dôležité dodržiavať stanovené pravidlá, postupy. Uplatňovať spravodlivosť pri plnení a dodržiavaní záväzkov.

**Poctivosť** – vzťahuje sa k pravdovravnosti, v podnikaní sa nejedná o absolútnu pravdu, ale ak zákazník položí priamu otázku je potrebné na ňu pravdivo odpovedať.

Ak chce podnikateľský subjekt prakticky využívať zásady etiky, mal by dodržiavať:

- a) *Dobrovoľne dodržiavať zákony* – podnik dobrovoľne, ale nie vynútené dodržiava zákonné a iné záväzné normy podnikania.
- b) *Zachovávať dôvernosť* – informácie, znalosti, skúsenosti majú mať dôverný charakter a zostať vo vnútri organizácie (lojalita)

- c) *Vyhýbať sa stretu záujmu* – k takémuto stretu môže dôjsť tam, kde osobné záujmy jednotlivca sa dostanú do rozporu so záujmom spoločnosti, u ktorej alebo pre ktorý jedinec pracuje.
- d) *Venovať práci riadnu starostlivosť* – každý kto vykonáva nejakú činnosť, by ju mal robiť na dostatočnej profesionálnej úrovni.
- e) *Jednať v dobrej viere* – znamená dodržiavať sľuby, plniť zmluvy, používať poctivé obchodné praktiky.
- f) *Ak má niekto zvláštnu zodpovednosť, nech si jej je vedomý* – so zvláštnou starostlivosťou a v dobrej viere majú jednať predovšetkým firemní funkcionári a osoby a inštitúcie so zvláštnou zodpovednosťou alebo inštitúcie, ktorým boli zverenú prostriedky.[13]

## 2.6 Obsah podnikateľskej etiky

PE by sa mala predovšetkým zaoberať týmito oblasťami týkajúcimi sa vnútorných vzťahov vo firme:[3]

- *komunikáciou* – po horizontálnej i vertikálnej línii;
- *obsadzovaním pracovných miest* – dať príležitosť najlepším a dopredu nediskriminovať ženy, národnostné menšiny, etnické či rasové skupiny;
- *pracovnými zmluvami* – dodržovanie právnych podmienok pri podpisovaní zmlúv, obsahu pracovných zmlúv, výplatných termínov, pracovných podmienok;
- *identitou* – vžitie sa s organizáciou, jej aktivitami, spoluvytvárať dobrú povesť podniku;
- *kultúrou podniku* – vybudovať celkovo dobrú úroveň riadenia vnútorných a vonkajších vzťahov a ich etické naplňovanie hmotnými i nehmotnými prvkami.

Nemenej dôležité je vystupovanie podniku na verejnosti a to: [8]

- *voči zákazníkom* – kvalita služieb, dodržovanie dodacích lehôt, vybavovanie reklamácií, dodržovanie noriem akosti, poctivosť a čestnosť;
- *voči dodávateľom* – dobrá platobná morálka, fair play;

- *voči konkurencii* – zbaviť sa prehnanej agresivity, robiť pravdivú reklamu, neznížiť sa o ohováraníu, nelanáriť pracovnú silu;
- *voči okoliu* – riešiť hospodárenie s odpadom, nenarušovať a neničiť ekológiu, vytvoriť zásady sponzoringu.

Okolie podniku tvoria potencionalni zákazníci firmy a preto je na mieste zodpovednosť aj voči nim. Záujem o vytváraní pozitivneho image by mal byť pre podnik samozrejmosťou. Image ako predstava o podniku, sa vytvára dlho, ale rýchlo sa stráca.

### 3. Začlenenie podnikateľskej etiky do praxe

Podniky v trhovej ekonomike využívajú rôzne formy uplatňovania etických princípov vo svojom riadení. V rozvoji etiky v podniku zohráva kľúčovú úlohu osobnosť manažéra ako hlavného nositeľa etických zásad. Treba zdôrazniť, že ak podnik verejne vyhlasuje etické správanie a konanie, musí jeho manažment a ostatní zamestnanci tomu aj veriť a vedieť sa stotožniť s takýmto prístupom.

Najdôležitejšie je, aby manažér praktizoval to, čo sám hlása. Z hľadiska rozvoja etických programov je neprípustné vyžadovať od podriadených v podniku dodržiavanie určitého morálneho štandardu a sám ho porušovať.

**Základným poslaním jednotlivých etických opatrení je, že napomáhajú morálnej orientácii pracovníkov, utvrdzujú také spôsoby správania, ktoré sú minimálne eticky správne a vylučujú tie, ktoré sú v rozpore s etickými hodnotami.**

#### 3.1 Formy inštitucionalizácie etiky v podniku

Populárnym nástrojom inštitucionalizácie etiky do podnikovej praxe sú etické kódexy. Ide spravidla o *písaný súhrn morálnych požiadaviek*, ktoré majú podobu *morálnych noriem, princípov či ideálov*, ktorými by sa mal riadiť každý zamestnanec.

**Ďalšie formy inštitucionalizácie etiky v podniku sú:**

- riaditeľ pre etiku
- etický leitmotív
- ombudsman pre etiku
- komisia pre etiku
- seminár o etike
- etický workshop
- osobný rozhovor o etike
- anonymné schránky

**Riaditeľ pre etiku** – osobne zodpovedá za etiku, hlavne je konzultantom pre etickú problematiku v podniku (najlepšie psychológ s etickým vzdelaním).

**Etický leitmotív** – vypracovanie prípadových štúdií, ktoré znázorňujú reálnu alebo fiktívnu situáciu z podnikovej praxe, tj. problém, ktorého riešenie závisí nielen od odborných ekonomických a právnych vedomostí, ale predovšetkým od morálnych princípov subjektu rozhodovania (napr. korupcie, ...)

**Ombudsman pre etiku** – ide o vymenovanie alebo zamestnanie niekoho na pozíciu etického povereníka, dôverníka. Ide o osobu „rebela“, ktorá poukazuje na etické dimenzie nových ekonomických vzťahov. Etický dôverník rozvíja, koordinuje a realizuje postupy a metódy pri presadzovaní už v podniku platiacich základných etických východísk.

**Komisia pre etiku** – je vytvorená pre riešenie morálnych otázok v súvislosti s obchodnou a podnikateľskou činnosťou organizácie. Predstavuje nezávislé dialógové fórum. Jej hlavným poslaním je vysvetľovanie a riešenie konfliktných situácií v podniku. Kladie sa dôraz na jej pravidelnú a systematickú prácu a zároveň oboznamovať podnikovú verejnosť s výsledkami už zavedených etických princípov.

**Seminár o etike** – mal by ho viesť odborník z oblasti podnikateľskej etiky, oboznámený s podnikom. Cieľom je, aby každý zamestnanec dokázal rozmyšľať o tom, čo je správne, a čo nie, aby sám dokázal konať a zároveň niest zodpovednosť za svoje konanie.

**Etický workshop** – ide o diskusie a dialógy o špecifických podnikových problémoch, ktoré sa podrobnejšie rozpracovávajú (zlé medzilidské vzťahy,...) a zároveň sa hľadajú postupy pre ich odstránenie.

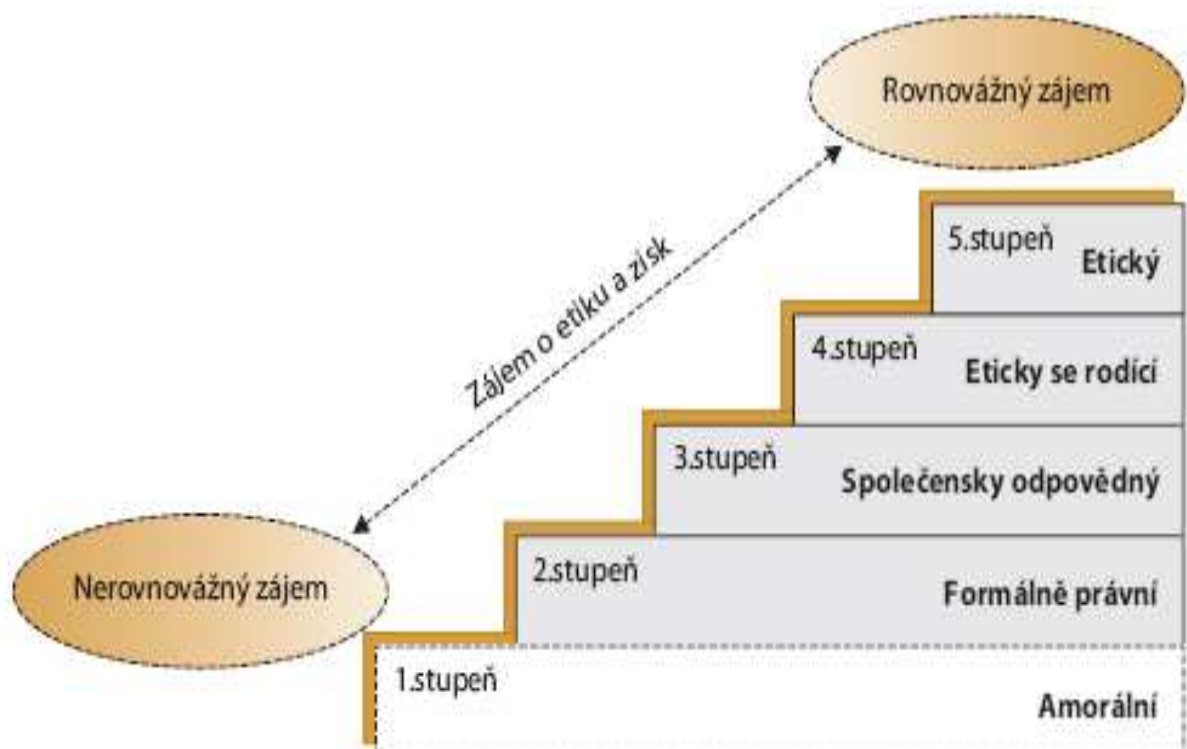
**Etický audit** – jeho základným cieľom je meranie etickej klímy vo vnútri organizácie, pred zavedením alebo už počas realizácie etických opatrení v podniku. Je nasmerovaný na nájdenie takých procesov a štruktúr, ktoré eticky podporujú činnosť podniku.

**Osobný rozhovor o etike** – cieľom je poznanie rozličných názorov vysvetlenie zmyslu a významu etických požiadaviek podniku.

**Anonymné schránky** – vo firme sú umiestnené schránky, do ktorých môžu pracovníci hádzať svoje sťažnosti, pripomienky a dotazy na ich problémy.

### 3.1 Morálny rozvoj podniku

Morálka v podnikateľskej sfére môže vytvárať prekážky, ktoré môžu obmedzovať hlavný cieľ podniku a tým je dosahovanie zisku. Z druhého pohľadu vzťah podniku a zisku je zmyslom etického správania. V prípade podnikateľských subjektov je možné stanoviť niekoľko vývojových stupňov morálneho rozvoja obr. č.2. Z etického hľadiska rozlišujeme päť vývojových typov podnikov podľa ich záujmu o zisk a podnikateľskú etiku.



Obr. č.2.: Stupne morálneho rozvoja podniku [6]

### **1. Stupeň – amorálny**

Základným princípom je, že podnik považuje správanie za etické pokiaľ nekalé postupy nie sú odhalené. Považuje to za základ pri dosahovaní zisku podniku. Neriadia sa žiadnym etickým kódexom, ani normami. Riadia sa princípom: „Získaj maximum čo môžeš a ujdí.“

### **2. Stupeň – formálne právny**

Úlohou je, aby podnik mal všetko po právnej stránke v poriadku, ale legislatívne nedostatky využíva vo svoj prospech. Ak sa objavia problémy, tak podnik reaguje heslom ex post prostredníctvom oddelenia styku s verejnosťou, prípadne cez svojho hovorca.

### **3. Stupeň – spoločensky zodpovedný**

Podnik si je vedomý, že konať správne len po právnej stránke nie je dostačujúce a začína si budovať „dobré meno“ v spoločnosti.

### **4. Stupeň – eticky sa rodíaci**

Etika sa stáva súčasťou podnikovej kultúry. Sú presvedčení o tom, že zisk sa môže nadobudnúť aj etickým spôsobom. Podnik reaguje aj na vznikajúce spoločenské problémy a snaží sa ich riešiť.

### **5. Stupeň – etický**

V tomto prípade sa podnik zaujíma v plnej miere o etiku v každej oblasti. Etické normy a pravidlá sú súčasťou všetkých materiálov podniku.

## **3.2 Etické hodnoty podniku**

Podstatou hodnoty sú ľudské potreby materiálneho ako aj duchovného charakteru a ekonomika nám ich pomáha uspokojovať. V podniku sa musia dodržiavať mravné hodnoty, ktoré určujú normy spoločenského správania sa, ktorých úlohou je

skvalitňovať život širokej spoločnosti. Každý podnik si musí stanoviť určité etické hodnoty, ktoré sa stávajú hlavným pilierom podnikovej kultúry. Veľkou výhodou podniku je dlhodobá história, pretože sa mu naskytla možnosť cibriť a rozvíjať podnikovú kultúru dlhší čas. Týmto spôsobom si podnik môže vytvoriť dlhodobý pozitívny obraz o etických hodnotách podnikateľského subjektu.

Základné etické hodnoty podniku majú tri základné obecné funkcie, ktoré plnia dôležitú úlohu.[5]

Prvá funkcia je definičná funkcia:

- v morálnej rovine deklaruje kto sme a o čo usilujeme,
- vymedzuje hodnotovú orientáciu podniku a tým aj celospoločenský prínos svojej činnosti,
- pomáha v orientácii účastníkom trhu a zamestnancom.

Druhou funkciou je strategická funkcia:

- predznamenáva obecný spôsob realizácie svojich podnikateľských zámerov na trhu,
- ovplyvňuje spoločenskú mienku o podniku a tým aj do istej miery preferenciu zákazníkov, investorov a pod,
- pôsobí ako nástroj k ovplyvňovaniu morálnej klímy vo vnútro podnikových vzťahoch.

Tretia funkcia je kontrolná:

- poskytuje vedeniu podniku, podnikovému managementu ako aj radovým pracovníkom jasné a obecné vodítko pre posudzovanie svojej vlastnej činnosti – umožňuje verejnosti hodnotiť z mravného hľadiska konkrétne aktivity a chovanie sa podniku na trhu.

Ivo Rolný definuje 6 zásadných dôvodov prečo by sa firma mala správať eticky: [11]



1. *Pretože je to v záujme samotného podniku* – etika zlepšuje dobré meno podniku, pozitívna morálna klíma je garanciou dobrých pracovných vzťahov, stimuluje výkonnosť zamestnancov, úsporu nákladov spojených s kontrolnou činnosťou a riešením etických konfliktov.
2. *Pretože mravnosť je obecným záujmom celej spoločnosti* – etika znižuje náklady sociálnych neúspechov. Morálna spoločnosť znižuje spoločenské výdaje na donucovací aparát (políciu, justíciu, väzenie).
3. *Pretože každý podnikateľský subjekt očakáva etické správanie ostatných účastníkov ekonomických aktivít* – bez etického správania sa ostatných ekonomických účastníkov, bez existencie a rešpektovania určitých pravidiel a morálnych konvencií nie je možné legálne realizovať žiadny podnikateľský zámer.
4. *Pretože je obecne považované za amorálne jednostranne odstúpiť od vzájomných dohôd a pritom očakávať, že ostatní účastníci ich budú dodržiavať* – etika vyžaduje správanie sa fair play, tj. samy musíme garantovať také správanie, aké vyžadujeme od ostatných.
5. *Pretože je spoločensky mravne neúnosné sa proklamatívne prihlásiť k dodržiavaniu etických pravidiel a skryto ich porušovať* - ide o súlad slov a činov, plniť sľuby, takéto správanie vníma spoločnosť veľmi citlivo. Firma môže porušovať tento princíp len do doby odhalenia a zverejnenia.
6. *Pretože akékoľvek porušovanie morálnych pravidiel podnikateľskými subjektmi deštruktuje prostredie nevyhnutné pre podnikanie* – ak firmy nedodržia zásadu fair play, stráca podnikateľské prostredie pravidlá a tým aj svoju kvalitu. Ak je možné všetko, mení sa ekonomické prostredie v chaos.

Z tohto výpočtu dôvodov jasne vyplýva, že podnikateľská etika sa vyplatí. Z krátkodobého hľadiska sa môže vyplatiť aj neetické správanie – podvedenie

obchodného partnera, nezaplatenie dane, nesplnenie vlastných záväzkov, ale ak takéto jednanie budeme robiť dlhodobo, je pravdepodobné, že od nás opakovane nikto nič nekúpi a nebude chcieť s nami ani obchodovať. V dlhšom časovom intervale sa jednoznačne vypláca etické jednanie.

Avšak aby malo etické správanie pozitívny prínos pre podnik je potrebná transparentnosť prostredia, regulačné mechanizmy, dobrá informovanosť všetkých subjektov na trhu. V prípade ak sa bude len náš podnik správať eticky a ostatné subjekty nebudú etické zásady dodržiavať, potom etické správanie bude pre podnik konkurenčnou nevýhodou. Všetky subjekty na trhu by mali mať možnosť urobiť si predstavu, aké etické hodnoty podnik ctí.

### **3.3 Etika v činnosti podnikového managementu**

Remišová Anna definuje manažéra ako „manažéri sú profesionálni riadiaci pracovníci schopní presadzovať ciele, ktoré z hľadiska firmy považujú za prospešné.“[8]

Manažérska etika je súčasťou podnikateľskej etiky – aplikovanej normatívnej etiky, ktorá sa zaoberá prienikom etiky a ekonomiky vo všetkých sférach ekonomického systému. Jej vznik a rozvoj sú odrazom potreby uviesť nové etické normy do všetkých oblastí hospodárskeho života.

Podobne ako podnikateľská etika aj manažérska etika plní funkciu integranta ekonomického zacielenia na zisk a zamerania na uznanie takých etických princípov, akými sú ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia, základné ľudské práva. Cieľom a funkciou podnikateľskej etiky je humanizácia ekonomickej sféry, ktorej hlavným poslaním by malo byť - slúžiť životu.[8]

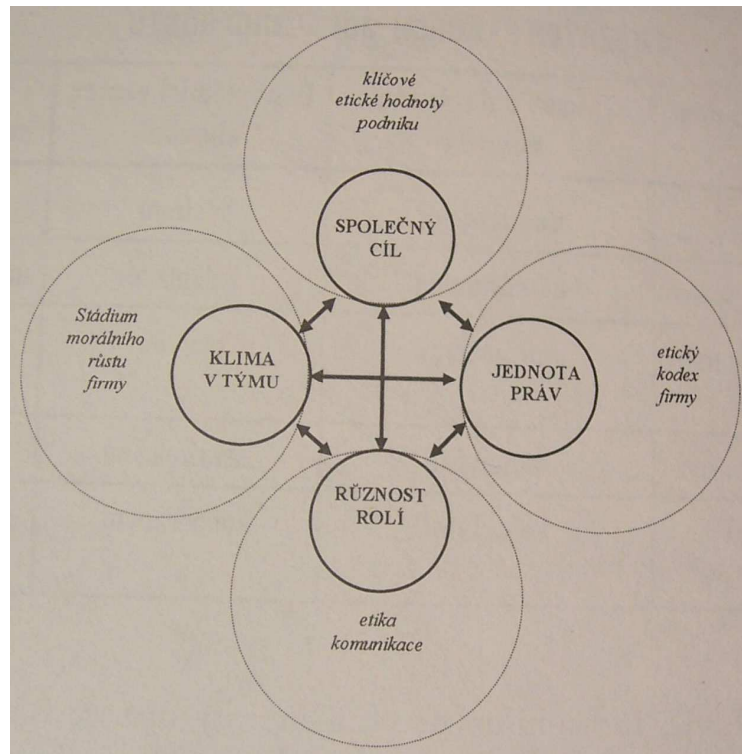
Management má pri tvorbe etických noriem v podniku jedinečnú a nezastupiteľnú úlohu. Je nositeľom nielen odbornosti, ale aj vzorom správania sa pre ostatných zamestnancov. Manažér má morálnu povinnosť hospodáriť a rozhodovať tak, aby bolo zachované životné prostredie, aby sa zlepšovali pracovné podmienky zamestnancov,

aby sa prehĺbovala dôvera občanov v kvalitu tržného ekonomického systému. Otázka realizácie, zhodnotenie kapitálu závisí len na schopnostiach manažérov.

V etickej rovine morálna zodpovednosť spočíva práve na týchto ľuďoch. Ich správanie a jednanie je v podniku najviditeľnejšie a v mnohých prípadoch slúži ako vzor ostatným zamestnancom. Úloha manažéra sa nevzťahuje len na cieľ čeliť určitému strategickému ohrozeniu, ale i ohrozeniu etického charakteru. Ide o to vytvárať v pracovných skupinách priestor pre etickú reflexiu, citlivo vnímať morálne kritické situácie a riešiť ich buď dialógom v rámci skupiny alebo podstúpením nadriadenému. [10]

Jednou z dôležitých úloh manažéra je vytvoriť si okolo seba tím ľudí, s ktorými sa mu bude dobre spolupracovať a na ktorých sa môže spoľahnúť. Výkonnosť pracovného tímu ovplyvňujú obecné štyri zásadné faktory: [10]

- spoločný cieľ súvisiaci s kľúčovými morálnymi hodnotami podniku
- klíma v tíme závislá na štádiu morálneho rastu podniku
- jednota práv vychádzajúcich z morálneho kódexu podniku
- rôznorodosť úloh a ich prijímanie ovplyvňované etikou medziľudských vzťahov prostredníctvom komunikácie



Obr.č.3.: Súvislosť etiky a faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť tímu [10]

Osobné vzťahy ľudí v tíme aj v celom podniku sú veľmi dôležité. Manažéri by si mali uvedomiť, že vytvoriť výkonný tím bez osobných väzieb je prakticky nemožné. Niekoľko neformálnych stretnutí v priebehu roka je efektívnejšie ako stovka strohých príkazov.

Významným poslaním manažérskej etiky je získavať zamestnancov pre napĺňanie podnikových cieľov. Manažérska etika má ale predovšetkým podstatnú a významnú úlohu pri formovaní podnikovej kultúry v organizácii. Jedine pôsobením manažérskej etiky a efektívnou účinnosťou manažéra možno dosiahnuť etické a tvorivé pracovné prostredie. Pri vytváraní alebo zmene podnikovej kultúry prostriedkami manažérskej etiky je ale potrebné prihliadať na podmienky konkrétnej organizácie.

Mnoho manažérov zastáva názor, že etika je prepych, ktorý si bude môcť ich podnik dovoliť až vtedy, keď bude dostatočne ekonomicky silný a stabilný.

Prirodzené uplatňovanie etiky v podnikaní je závislé nielen na výchove mladej generácie, na príkladoch a popularizácii výsledkov dosiahnutých korektnou pracovnou činnosťou, ale i na príkladnom správaní sa lídrov spoločnosti. Uplatňovanie etiky je teda zaist'ované úsilím všetkých zamestnancov, no predovšetkým manažérov na všetkých úrovniach riadenia.

Aj keď nie je správne manažérsku etiku zužovať len na oblasť manažérov a ostatných zamestnancov, napriek tomu však práve tento vzťah je vždy prítomným imanentným „pozadím“ či „tichým spoločníkom“ všetkých ďalších špecializovaných aktivít vo všetkých manažérskych činnostiach.[8]

### **Možnosti zvyšovania angažovanosti pracovníkov:**

Významný vplyv na pracovnú klímu má aj osobná angažovanosť pracovníkov. Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť pozitívne spojenie pracovníka a organizácie, ktoré sa prejavuje kladným vzťahom k práci, k firemným hodnotám a lojalitou.

O Reilly uvádza tri úrovne angažovanosti:

- **Súhlas**, teda situáciu, kedy pracovník prijíma cudzí vplyv prevažne preto, že niečo očakáva (najčastejšie odmenu, plat).
- **Identifikácia**, teda situáciu, kedy pracovník prijíma cudzí vplyv preto, že chce udržiavať priaznivé vplyvy na pracovisku. Je hrdý na to, že je členom danej organizácie. Identifikuje sa s ňou.
- **Súžitie**, pracovník považuje firemné hodnoty za tak významné a správne, že sa s nimi vžije. Firemné hodnoty sa zhodujú s jeho životnými hodnotami.

Angažovanosť a motivácia pracovníkov je významným prvkom pri zvyšovaní výkonu organizácie, pri dosahovaní lepších výsledkov. Ak pracovníci dôverujú manažmentu, sú vnútorne presvedčení o zmysle svojho konania, majú radosť z práce, prispievajú nielen k lepšiemu výkonu, ale aj k zlepšovaniu pracovného prostredia.

Dosiahnutie takéhoto stavu je však veľmi obtiažne a v každom prípade ide o dlhodobý proces.

Angažovanosť pracovníkov môžeme zvýšiť aj pri dodržovaní týchto pravidiel:

- Ciele všetkých pracovníkov musia byť jasné, merateľné, realistické. Pracovníci ich musia chápať a byť schopní ich urobiť. Taktiež musí byť jasný dlhodobý firemný cieľ: čo sme a čo chceme.
- Klásť dôraz na tímovú prácu a plné zapojenie každého pracovníka. Manažment musí príkladne plniť svoje vlastné ciele.
- Manažment musí byť pripravení trénovať a viesť svojich podriadených. Nikto nesmie zostať bez pomoci a bez kontroly.
- Jasná, pravidelná a logická komunikácia na všetkých úrovniach musí byť absolútnou samozrejmosťou.
- Pracovníci musia byť finančne zainteresovaní na úspechu. Je dokázané, že firmy, ktoré zamestnancom ponúkajú svoje vlastné akcie, dosahujú lepších výkonov a majú vynikajúcu pracovnú klímu.[12]

Prirodzené uplatňovanie etiky v podnikaní je závislé nielen na výchove mladej generácie, na príkladoch a popularizácii výsledkov dosiahnutých korektnou pracovnou činnosťou, ale i na príkladnom správaní sa lídrov spoločnosti. Uplatňovanie etiky je teda zaistované úsilím všetkých zamestnancov, no predovšetkým manažérov na všetkých úrovniach riadenia.

### **3.4 Etický rozhodovací proces**

V tejto časti objasním kroky, ktoré by mali prispieť k etickému rozhodovaniu. V práci sa stretávame s rôznymi problémami, z ktorých mnohé môžu nadobúdať etické dimenzie. Aby sme mohli tieto problémy správne chápať, mohli sa vo vzťahu k nim čo najlepšie eticky rozhodnúť a účinne riešiť mali by sme poznať všetky možné perspektívy, z ktorých je možné daný problém posudzovať. Tieto perspektívy nám poskytujú tiež mnohé filozofické prístupy k etickému jednaniu.

- 1. Zhromažďovanie informácií** – prvým a dôležitým krokom je získať čo možno najviac relevantných informácií. Mnohé etické rozhodnutia sú obtiažne v dôsledku neurčitosti, ktorá je s nimi spojená. Aj keď často krát môže byť

mnoho informácií nedostupných, zber čo možno najväčšieho počtu informácií je základnou podmienkou pre voľbu rozhodnutia, ktoré sa bude maximálne blížiti etickému rozhodovaciemu procesu. Pri zbieraní informácií je nevyhnutné si uvedomiť niekoľko základných obmedzení, ktoré sa v tejto fáze vyskytujú. Môžeme hľadať nesprávne informácie alebo prestať hľadať, pretože si budeme myslieť, že ich už máme dost'. Človek má naviac tendenciu preceňovať sa pokiaľ ide o vlastné znalosti. Zavádzajúci je tiež sklon vyhľadávať tie informácie, ktoré potvrdzujú preferovanú voľbu, aj keď vôbec nemusí byť úmyselný. Preto je dôležité uvažovať o tom, kde sme mohli urobiť chybu a postupovali sme zle a ktoré fakty nám ešte chýbajú.

2. **Definovanie problému** – druhým krokom je zoznámenie sa s problémom. Mnoho ľudí odpovie na etickú dilemu len tak, bez rozvahy. Takúto odpoveď môžeme však málokedy považovať za optimálnu. Je dôležité, aby sme poznali daný problém, rôzne pohľady naň a stanoviska, z ktorých môžeme problém vnímať. Často máme tendenciu zobrať do úvahy prvé stanovisko, ktoré nás napadne. Pre vylúčenie zavádzajúcich tendencií sa odporúča konzultovať vlastné stanovisko so spolupracovníkmi v tíme alebo s priateľmi.
3. **Identifikácia zainteresovaných strán** – rozpoznanie všetkých strán a účastníkov, ktorých sa daný etický problém týka, nám môže pomôcť vnieť do jeho riešenia nevyhnutnú mieru objektivity. Novo objavený účastník veľakrát mení náš doterajší postoj. Mali by sme začať s tými, ktorých sa rozhodnutie bezprostredne dotýka a postupne zahrňovať ďalšie možné skupiny. Aj keď nám väčší počet zainteresovaných osôb pravdepodobne sťaží rozhodovanie, nemôžeme na nich zabudnúť. Odporúča sa vcítiť sa do úlohy jednotlivých účastníkov a rozpoznať tak ich citlivé miesta vzhľadom k etickej dileme, ktorej čelíme. Vo vzťahu k podniku ide veľakrát o zistenie, ako etická dilema ovplyvňuje jednotlivých stakeholderoch. V určitých prípadoch môžeme otestovať potencionálne rozhodnutie a zistiť tak ako by zainteresované skupiny reagovali čo nám následne umožní vyladiť a optimalizovať dané rozhodnutie.

4. **Určenie následkov** – nie je nevyhnutné nájsť všetky následky vlastného rozhodnutia, ale nezabudnúť aspoň na tie, ktoré majú buď negatívny charakter, alebo k nim s vysokou pravdepodobnosťou dôjde. Pri úvahách kto a ako bude poškodený naším rozhodnutím, je potrebné prihliadnúť mimo iné aj k dlhodobosti či krátkodobosti následkov, k symbolike rozhodnutia – akú správu takýmto rozhodnutím vyšleme svojmu okoliu. V súvislosti s tým je potrebné sa zmieniť o niektorých častých javoch, ktoré naše uvažovanie negatívne ovplyvňujú. Ľudia často v úvahe redujú počet následkov, aby tak zjednodušili svoje rozhodnutie. Špeciálne v prípade týkajúcich sa malej skupiny nezúčastnených osôb. Následky týkajúce sa len niekoľko málo osôb môžu byť preda len veľmi vážne. Iným problémom je tendencia podliehať ilúzii optimizmu. Ľudia preceňujú pravdepodobnosť výskytu dobrých udalostí a podceňujú pravdepodobnosť o výskyte tých zlých. Tiež veria, že oproti iným menej riskujú a môžu tak podceniť riziko spojené s rozhodnutím.
  
5. **Rozpoznanie záväzkov** – záväzky, ktoré máme voči zainteresovaným stranám a ich dôvody sa môžu meniť v závislosti na konkrétnych ľuďoch, ktorých sa rozhodovacia dilema týka a na ich úlohách. Napríklad náš záväzok voči nadriadenému – dodržať sľub – môže byť zdôvodnený svojím prínosom voči vzájomnej dôvere a tým, že dodržiavanie sľubov a dôvera sú významné hodnoty vo vzťahoch medzi šéfmi a ich podriadenými. Ak by sme posudzovali svoj záväzok k rovnakému človeku ako k nejakému neznámemu, nemuseli by sme do rozhodovania zahrnúť dôveru, pretože ta v tomto prípade nie je nutná. Sľub by sme dodržali jednoducho preto, že dodržiavanie sľubov je jednou z našich hodnôt. Ak identifikujeme jednotlivé záväzky a dôvody pre ne, môžeme lepšie posúdiť ich význam.
  
6. **Zváženie vlastného charakteru a čestnosti** – tiež môže byť užitočné zvážiť akú má relevantné okolie predstavu o čestnom jedincovi. Všeobecne sa odporúča metóda „odhalenia“, kedy si predstavíme, čo by povedala spoločnosť na zverejnenie nášho rozhodnutia, prípadne či by sme boli ochotní bez



rozpakov urobiť určitú vec na verejnosti. Pokiaľ by to v nás vzbudilo nepríjemné pocity, potom by sme mali svoje rozhodnutie alebo svoj zámer znovu premyslieť. Je užitočné dať si pozor na zlyhanie pri posudzovaní vlastnej činnosti. Väčšina ľudí podlieha tendencii považovať samých seba za čestnejších a etickejších ako sú iní ľudia.

7. **Návrh možných alternatív** – základnou snahou by malo byť nájsť čo najviac možných riešení, ktoré nám môžu pomôcť z problémovej situácie. Napríklad jeden obchodník dostal dar od cudzieho dodávateľa. Mal dve možnosti: buď dar prijať a dostať sa do rozporu s politikou firmy, alebo ho odmietnuť a popudiť významného dodávateľa. V rámci týchto dvoch možností sa situácia javí ako bezvýhodisková a bolo by ju veľmi ťažké analyzovať a rozhodnúť sa. Existuje však možnosť prijať dar ako dar firme. Týmto krokom odpadá zložitý proces uvažovania o etických aspektoch nášho rozhodnutia.
  
8. **Kontrola vlastného svedomia** – intuícia býva spoľahlivým zdrojom pre dobré podnikateľské rozhodovanie. Pokiaľ nás trápi svedomie, pravdepodobne nie je niečo v poriadku. V skutočnosti to môže byť jediný kľúč, ktorý nás upozorňuje na to, že čelíme etickej dileme a môže byť zdrojom empatie voči zúčastneným stranám. Nie je však dobré robiť rozhodnutia na základe svedomia. Vieme, že nás ovplyvňuje veľa psychologických obmedzení a preto je vhodné používať svedomie –vnútorný hlas- len k identifikácii etického problému. Pre konečné rozhodnutie použijeme racionálne rozhodovacie nástroje.

Podobne je koncipovaný iný prístup k dosiahnutiu etického rozhodnutia, ktorý spočíva v odpovediach na nasledujúce otázky:

1. Ktoré skutočnosti sú dôležité?
2. Aké etické otázky sa tu vyskytujú?
3. Kto sú zainteresovaní účastníci?
4. Aké sú možné alternatívy?

5. Aká je etická stránka alternatív? (Tu je potrebné si položiť otázky z utilitárneho hľadiska, z právneho hľadiska a z pohľadu spravodlivosti.)
6. Aké sú praktické prekážky?
7. Čo by sa malo urobiť?

Po zodpovedaní týchto otázok a analýze odpovedí by sme tiež mohli dospieť k eticky lepšiemu rozhodnutiu. Tieto dva uvedené postupy vedú k úvahe o etických problémoch, ale nie sú konkrétnym návodom ako rozhodnúť.

Z teoretických podkladov som vybrala tabuľku, ktorá ma zaujala a prikladám ju ako zaujímavé príklady etických princípov pri etickom rozhodovaní.

Princípy	Názov princípu
1. Mal(a) by som prijať také rozhodnutie, ktoré prináša čo najväčší prospech, čo najväčšiemu počtu ľudí v organizácii.	<b>Utilitaristický princíp</b> (teória úžitku)
2. Maximalizuj svoj prospech tak, aby ste úmyselne nepoškodil(a) druhých.	<b>Osvietený vlastný záujem</b>
3. Mal(a) by si robiť len to, čo môžeš obhájiť pred skupinou zloženou z profesných partnerov.	<b>Profesná etika</b>
4. Nerob iným to, čo nechceš, aby robili iní tebe (inak: správaj sa k ostatným tak, ako chceš, aby sa ostatní správali k tebe).	<b>„Zlaté pravidlo“</b>
5. Ak sa rozhodneš pre určité jednanie, spýtaj sa sám(a) seba, či by s tvojím rozhodnutím súhlasili tvoji profesní partneri, priatelia a rodina. Ak áno potom takto by si mal(a) jednať.	<b>Etika „odhalenia“</b>
6. Jednaj tak, aby si bol(a) lojálny (lojálna) voči organizácii (teda jednať v záujme organizácie, bez ohľadu na následky).	<b>Podniková etika</b>
7. Jednaj tak, aby si uspokojil(a) vlastné záujmy a neporušil(a) predpisy a zákony.	<b>Konvenčná etika</b>
8. Pri rozhodovaní zvažovať dôsledky rozhodnutia a prevziať zodpovednosť za tieto dôsledky.	<b>Etika zodpovednosti</b>
9. Pri rozhodnutí sa spoliehať na vlastnú intuíciu, ktorá „napovie“, čo je a čo nie je dobré.	<b>Intuitívna etika</b>
10. Jednaj tak, aby si minimalizoval(a) porušenie práv určitej osoby (osôb) alebo skupiny (skupín).	<b>Kantovský princíp</b>

Tab. č.1: Etické princípy, ktoré môžu byť použité pri rozhodovaní v organizácii

## 4. Použité metódy

V priebehu prípravy diplomovej práce som zbierala ako primárne tak aj sekundárne dáta.

### 4.1 Primárne informácie

Základné metódy primárneho zberu informácií sú: [4]

- pozorovanie – zachytáva predovšetkým správanie ľudí v najrôznejších situáciách, reakcie ľudí na meniace sa podnety, interakcia človeka s druhými ľuďmi i s okolím
- dotazovanie – najčastejšie využívaná metóda, ktorá je založená na výpovediach ľudí (tzv. respondenti)
- experiment – výskumník aktívne vstupuje do skúmaných skutočností, ovplyvňuje situácie a skúma reakcie, a to buď laboratórnych podmienkach alebo aj v prirodzených podmienkach
- analýza vecných skutočností – zahrňuje tak skutočnosti, ktoré vznikli spontánne ako aj tie, ktoré boli zadané ako úloha.

#### *Písomné dotazovanie*

Je najpoužívanejšou metódou získavania informácií pomocou výpovede respondenta. Princípom je, že respondent sám písomne odpovedá na otázky v dotazníku.

Pri tomto spôsobe dotazovania je nevyhnutné dodržiavať niekoľko základných pravidiel, ktoré vedú k úspechu písomného dotazovania: [4]

- hovoriť rečou, ktorej respondent rozumie
- volia sa dotazy na obdobné skutočnosti, kde odpovede by si mali byť blízke alebo by mali byť totožné. Overovanie pomocou kontrolných dotazov by ale respondent nemal postrehnúť
- v každom prípade by mala byť zaručená anonymita respondenta, ten by sa nemal obávať postihu za vyplnenie dotazníka

- dotazník by nemal respondentu zbytočne zaťažovať, nemal by byť moc dlhý. S dĺžkou a zložitou dotazníka klesá záujem respondenta o jeho vyplňovanie.

Výhodou písomného dotazovania je jeho menšia finančná náročnosť, nedochádza pri ňom k nežiaducemu ovplyvneniu pôsobením tazateľa. Respondent si tiež sám určuje, kedy dotazník vyplní.

Nevýhodou je nižšia návratnosť dotazníkov. Možnosť rozmýšľania si odpovede tiež nedovoľuje zachytiť často veľmi dôležité spontánne odpovede. Nevýhodou je tiež nemožnosť kontroly, či dotazník skutočne vyplnil ten, komu bol určený.

### **Tvorba dotazníka**

Pri tvorbe dotazníka je potrebné dodržiavať niekoľko základných zásad: [4]

- čo najjednoduchšie otázky
- jasné a zrozumiteľné
- vyvarovať sa používaniu cudzích slov
- vyvarovať sa sugestívnych otázok (otázky by nemali dopredu navodzovať odpoveď)
- mali by mať jednoznačný výklad (nemali by byť dvojzmyselné)
- otázky by nemali byť príliš osobné – teda nepríjemné pre respondenta

Pri formulácii otázok je dôležité držať sa hlavného cieľa výskumu, teda nedávať zbytočné otázky, ale tiež na nič nezabudnúť.

Primárne informácie som získavala formou dotazníka, ktorý som predložila pracovníkom spoločnosti a ďalej analyzovala a v nasledujúcej kapitole sa budem touto metódou zaoberať.

## **4.2 Sekundárne informácie**

Tento typ informácií môžeme rozdeliť na informácie získané vo vnútri firmy (interné) a informácie voľne dostupné v okolí firmy (externé). Medzi interné zdroje patria firemné dokumenty, smernice, atd. Medzi externé zdroje patria informácie získané na internetových stránkach spoločnosti, z obchodného registra, z článkov publikovaných o spoločnosti a ďalších dostupných zdrojov.

## **4.3 Štruktúra respondentov**

- Riaditeľ divízie
- Vedúci odboru
- Námetník ŘD
- Vedúci útvaru
- Stavbyvedúci
- Vedúci strediska
- Vedúci prevádzky
- Majster
- Špecialista
- Právnik
- Systémový inžinier
- Asistentka
- Referent
- Technik
- Projektant

## 5. Charakteristika skúmanej firmy

### 5.1 Charakteristika firmy

<i>Názov</i>	OHL ŽS
<i>Právna forma</i>	akciová spoločnosť
<i>Sídlo spoločnosti</i>	Burešova 938/17 Brno – stred 660 02

#### *Dátum zápisu do obchodného registra*

27. 3. 2006 u Krajského súdu v Brne

*Základný kapitál spoločnosti* 486 463 000,-Kč, ktorý je rozdelený na akcie znejúcich na majiteľa. Základný kapitál je plne splatený.

### 5.2 K histórii firmy

OHL ŽS, a.s. je multiprofesná spoločnosť s vyše päťdesiatročnou tradíciou. Patrí k najväčším a najvýznamnejším stavebným spoločnostiam v Českej republike.

OHL ŽS, a.s. je priamym nástupcom štátneho podniku Železničné staviteľstvo Brno. Tento podnik vznikol v roku 1952 za účelom zaistovania stavebných prác pre Československé štátne dráhy, tj. výstavbu, rekonštrukcie a opravy železničných tratí a budov. V roku 1971 bol podnik začlenený do výrobné – hospodárskej jednotky Železničné stavebníctvo so sídlom v Bratislave. V roku 1991 bola táto jednotka zrušená a po deviatich mesiacoch fungovania samostatného podniku bol štátny podnik Železničné staviteľstvo Brno ku dňu 1. aprílu 1992 transformovaný na akciovú spoločnosť.

Spoločnosť zmenila názov na OHL ŽS, a.s. pri príležitosti spojenia s medzinárodnou španielskou stavebnou a investičnou skupinou OHL, ktorej súčasťou je od roku 2003. Táto stavebná skupina je aj majoritným vlastníkom, ktorá vlastní 97,71% akcií spoločnosti OHL ŽS, a.s., čiastočne priamo a hlavne prostredníctvom českej stavebnej spoločnosti ŽPSV Uherský Ostroh a.s.

Spoločnosť prešla búrlivým vývojom. Od 35 podnikateľských stredísk (1992 – 1994) cez 17 divízií (1995 -1999) a štyri závody (2000 – 2004) dospela k súčasnej štruktúre obsluhy dvoch veľkých segmentov trhu – dopravných stavieb a podzemných stavieb. Celofiremné funkcie (predovšetkým strategické, finančné, metodické a kontrolné) plní riaditeľstvo spoločnosti.

Zmenou názvu spoločnosti ŽS Brno, a.s. na OHL ŽS, a.s. v roku 2006 bola potvrdená príslušnosť firmy k medzinárodnej španielskej stavebnej a investičnej Skupine OHL, ktorej súčasťou je OHL ŽS od roku 2003.

*Závod Dopravné stavby* – vznikol na základe rozhodnutia predstavenstva dňa 23.1.2007 s účinnosťou od 1.2.2007, jednou zo zásadných zmien, vyplývajúcich z tohto rozhodnutia bol zánik samostatných závodov, tj. Železničné stavitel'stvo a MOSAN a vznik novej organizačnej jednotky.

Podnikateľské aktivity závodu sú zamerané nielen do oblastí budovania infraštruktúry – hlavne železničné koridorové stavby, cestná a diaľničná sieť, ale aj rekonštrukcie častí vodných diel a tiež pracujú v oblasti pozemného stavitel'stva, napríklad rekonštrukcie výrobných hál, sanácie panelových domov.

*Závod Pozemné stavitel'stvo* – vznikol novým organizačným usporiadaním spoločnosti k dátumu 1.1.2000, a to zlúčením troch divízií Stavitel'stvo Ostrava, Stavitel'stvo



Olomouc a Pozemné stavitel'stvo Brno. Od 1.5.2005 bola k závodu pričlenená divízia 406 Pozemné stavitel'stvo Brno (predtým súčasť závodu MOSAN).

Hlavnou náplňou činností závodu sú – projektový management, engineering a kompletácia nadzemných i podzemných stavieb v oboroch pozemného, vodohospodárskeho a inžinierskeho stavitel'stva; riadenie a realizácia stavebných diel pozemného stavitel'stva a stavebných diel v obore inžinierskeho a vodohospodárskeho stavitel'stva vrátane tzv. ekologických stavieb, stavieb kanalizácií, čistiareň odpadových vôd, ekologických skládok, odstraňovanie ekologických záťaží.

Hlavnými partnermi obidvoch závodov v obchodnom styku sú zákazníci – investori v oblasti verejných zákaziek, hlavne České dráhy, a.s.; Správa železničné dopravné cesty, štátne organizácie; Riaditeľ'stvo ciest a diaľnic ČR; obecné úrady a magistráty miest; obchodné spoločnosti a iné právnické osoby, fyzické osoby a zahraniční investori.

Medzi najvýznamnejšie realizované stavby v súčasnosti patria:

- modernizácia železničných koridorov
- rekonštrukcie železničných staníc v Českej republike a na Slovensku
- rekonštrukcia historickej budovy Českého rozhlasu v Prahe
- realizácia výstavby Národnej technickej knižnice
- stavba rýchlostnej cesty R55 Skalka – Hulín
- výstavba VMO – tunelov Dobrovského v Brne
- Prst C Terminálu sever 2 medzinárodného letiska Praha – Ruzyne
- VUT – výstavba objektu FEKT
- električková trať Hlubočepy – Barrandov
- výstavba 80 km diaľnice v Azerbajdžane
- výstavba univerzitného kampusu v Brne či nových objektov pre Vysokú školu banskú

- Technická univerzita Ostrava
- veľa ďalších stavieb v tuzemsku, ale aj v zahraničí

### 5.3 Získané ocenenia

Spoločnosť OHL ŽS, a.s. získala po dobu svojho pôsobenia veľa ocenení a certifikátov. OHL ŽS má zavedený integrovaný systém riadenia, ktorý je zárukou kvalitného prevedenia realizovaných stavieb. Všetky závody spoločnosti boli v rokoch 2003 – 2004 zaregistrované v národnom registri EMAS vedenom na Ministerstve životného prostredia a Agentúre EMAS. Registrácia bola odovzdaná tiež Európskej komisii.

#### *Certifikácia spoločnosti*

**Systémom managementu akosti podľa ČSN EN ISO 9001** preukazuje spoločnosť schopnosť trvale poskytovať produkty a služby v súlade s príslušnými predpismi a požiadavkami.

**Systémom environmentálneho managementu podľa ČSN EN ISO 14 001** vytvára záruku pre oblasť ochrany životného prostredia – nielen v priebehu realizácie stavieb, ale i pri bežnej činnosti spoločnosti. Tento systém je účinne podporovaný „Programom EMAS.“

**Systémom managementu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa ČSN OHSAS 18001** preukazuje spoločnosť znižovania rizík ohrozujúcich bezpečnosť a zdravie zamestnancov pri výkone povolania. Za svoj prístup k bezpečnosti a ochrane zdravia pracovníkov spoločnosť obdržala osvedčenie „**Bezpečný podnik**“, ktoré opakovane obhájila.

Z mnohých ocenení, ktoré spoločnosť získala uvediem len niektoré, napr.:

- titul Dopravná stavba roka 2004 za stavbu Prejazd železničným uzlom Děčín;
- Národná cena Českej republiky za akosť 2003

- cena za ekologicky realizovanú stavbu 2003: rekonštrukcia pavilónu G, Hamzova detská liečebňa Luže
- titul Stavba roku 2004 za vytvorenie originálnej dopravnej stavby Tramvajová trať Hlubočepy – Barrandov
- ocenenie **CZECH MADE** registr. Číslo V-943243/ 2003 pre výrobok „Kontajnerová meniareň“
- ocenenie **ZLATÝ AMPÉR** v roku 2001 pre výrobok „Vývodové polia pre MHD“
- Národná cena Českej republiky za akosť 2003

## 5.4 Predmet podnikania

Hlavnou činnosťou spoločnosti je výstavba a koncesia na prevádzkovanie dopravnej infraštruktúry.

OHL ŽS sa zameriava na komplexnú realizáciu najrôznejších stavebných diel, ich modernizáciu, rekonštrukciu a údržbu podľa potrieb a prianí zákazníkov v oboroch:

- dopravné, železničné, cestné a diaľničné stavby,
- vodohospodárske a ekologické stavby,
- inžinierske a energetické stavby,
- pozemné a podzemné stavby.

Spoločnosť zabezpečuje rekonštrukcie, modernizácie a realizácie stavieb nielen v Českej republike, ale aj v zahraničí, tj. v Bulharsku, Čiernej Hore, Chorvátsku, Bosne a Hercegovine, Maďarsku, Azerbajdžanu, Slovensku a inde.

Realizuje výstavbu diaľnic, obchodných prístavov, letísk a parkovísk. Ďalej vykonáva kompletné spektrum činností spojených s realizáciou projektov. Medzi ne patria štúdie

provediteľnosti, engineering a projektová dokumentácia, výstavba, údržba aj následná prevádzka dokončeného diela. Zapája sa aj do analýz financovania projektov a často sa podieľa na zdrojoch potrebných k ich financovaniu.

OHL ŽS je úspešná pri výstavbe:

- dopravnej infraštruktúry (cesty, železnice, prístavy, letiská)
- vodohospodárskych stavieb (priehrady, akvadukty, kanály)
- potrubnej prepravy (plynovody, ropovody)
- ekologických stavieb (čističky odpadových vôd ...)
- energetických stavieb (hydroelektrárne, zariadenia pre výrobu energie z alternatívnych zdrojov)
- rezidenčných a nerezidenčných budov (nemocnice, administratívnych budov, športových centier, škôl)

Spoločnosť zároveň zaisťuje údržbu týchto stavieb a renovácie či rekonštrukcie mnohých ďalších.

## **5.5 Organizačná štruktúra**

(Príloha č. 1)

## **5.6 Misia spoločnosti**

Aktívne sa podieľať na budovaní dopravných sietí v krajinách strednej a východnej Európy a reálne prispievať k procesu rozširovania Európskej únie. Zároveň sa spoločnosť chce podieľať na zlepšovaní situácie prírody okolo nás dodržiavaním najmodernejších ekologických postupov v stavebníctve. OHL ŽS sa chce podieľať na vybudovaní sústavy vodohospodárskych stavieb v európskom regióne.

### ***Cieľom spoločnosti je***

- vyvážený, harmonický a udržateľný rozvoj všetkých oblastí činnosti, ktorý povedie k rastu hodnoty spoločnosti a spokojnosti jej zamestnancov i zákazníkov pri súčasnom rešpektovaní prírodných, ekonomických, sociálnych a kultúrnych podmienok;
- upevniť svoju pozíciu dôveryhodného a spoľahlivého obchodného partnera plniaceho svoje záväzky;
- byť ekonomicky silnou, stabilnou a plne konkurencieschopnou spoločnosťou s pevným miestom medzi najväčšími stavebnými spoločnosťami na českom trhu;
- klásť dôraz na stavbu ako zdroj zisku a jej efektívnu podporu zo strany podporných činností spoločnosti;
- aktívne sa zapájať do infraštrukturálnych stavebných projektov v krajinách východnej a strednej Európy a posilniť regionálne i nadnárodné aktivity, vrátane počtu krajín svojej pôsobnosti (napr. Rumunsko, Poľsko, Ruská federácia a Ukrajina).

### **5.7 Vízia spoločnosti**

Spoločnosť chce byť ekonomicky silná, stabilná a konkurencieschopná s pevným miestom medzi piatimi najväčšími českými spoločnosťami.

Medzinárodne pôsobiaca spoločnosť, ktorá sa aktívne zapája do dopravných stavebných projektov v krajinách východnej a strednej Európy.

K naplnení misie a vízie je stanovený globálny cieľ, ktorý určuje základné zameranie dlhodobého rozvoja spoločnosti.

***Vyvážený, harmonický a udržateľný rozvoj všetkých oblastí rozvoja spoločnosti, ktorý povedie k rastu hodnoty spoločnosti a k spokojnosti jej zamestnancov i zákazníkov pri súčasnom rešpektovaní prírodných, ekonomických, sociálnych a kultúrnych podmienok.***

Toto naplnenie bude realizované prostredníctvom prioritných oblastí strategického plánu a nadväzujúcich realizačných cieľov prispievajúcich ku konkurencieschopnosti a rozvoji spoločnosti.

## **6. Personálna politika spoločnosti**

Spoločnosť OHL ŽS, a.s. si uvedomuje, že úspechy sú postavené predovšetkým na schopnostiach vlastných zamestnancov. Dostatok spoľahlivých, odborne vybavených a ambiciózných zamestnancov je základnou podmienkou rozvoja spoločnosti a zachovania jej konkurencieschopnosti v existujúcom prostredí stavebného trhu.

Spoločnosť chce dlhodobo spolupracovať so zamestnancami, ktorí tiež chcú patriť medzi elitu stavebného priemyslu, získať alebo rozvíjať svoje nadobudnuté znalosti, budovať svoju kariéru, podieľať sa na riešení problémov spojených s realizáciou unikátnych stavebných projektov a tímovo pracovať, či už v oblasti dopravných alebo pozemných stavieb na robotníckych, technických alebo manažérskych pozíciách.

Personálna politika spoločnosti je postavená na princípe maximálnej starostlivosti o ľudský potenciál, ktorá vytvára všestranne priaznivé pracovné prostredie a podmienky práce, ďalej na princípe rovných príležitostí, etického správania, možnosti kariérneho rastu, sociálnej zodpovednosti voči vlastným zamestnancom s sociálnemu okoliu, environmentálnemu managementu vedúcemu k trvale udržateľnému rozvoju a ochrane životného prostredia. Aj vďaka tejto politike spoločnosť obdržala v roku 2008 certifikát Ethnic Friendly zamestnávateľ, ktorý tiež dokladá nediskriminačný prístup ku všetkým zamestnancom.

V rámci realizácie programu „Bezpečný podnik“ sa spoločnosti podarilo zaviesť efektívny systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vrátane ochrany životného prostredia a začleniť oblasť riadenia bezpečnosti práce, ochrany zdravia a ochrany životného prostredia do existujúceho integrovaného systému riadenia firmy.

## 6.1 Zamestnanecké výhody

Portfólium ponúkaných sociálnych a zamestnaneckých výhod pracovníkom OHL ŽS:

- podpora odborného vzdelávania,
- komplexný systém ďalšieho manažérskeho a profesného vzdelávania zamestnancov vrátane masívnej podpory jazykového vzdelávania,
- týždeň dovolenky navyše nad zákonný nárok,
- príspevok na dôchodkové pripoistenie,
- príspevok na životné pripoistenie,
- príspevok na rekreáciu a regeneráciu síl zamestnancov, rovnako tak i na dovolenku,
- umožnenie využívať rekreačných zariadení ZV OSŽ,
- finančný príspevok na stravovanie,
- poskytovanie lekárskej starostlivosti zmluvným závodným lekárom a zmluvným zdravotníckym zariadením,
- podpora bývania zamestnancov,
- prechodné ubytovanie v blízkosti stavieb,
- čerpanie pôžičiek z Fondu sociálnych výhod,
- odmena pri odchode do dôchodku pre dlhodobých zamestnancov spoločnosti,
- spoločnosť nezabúda ani na životné a pracovné jubileá svojich zamestnancov, pravidelne usporadúva športové a kultúrne akcie a mnohé iné výhody,
- príspevok na preventívne očkovanie, morálne i finančné ocenenie dobrovoľných darcov krvi a krvnej plazmy,
- dobré hospodárske výsledky spoločnosti sa odrážajú aj do motivačného systému odmeňovania, ktorý je závislý na individuálnom výkone jednotlivca a ekonomických výsledkoch dosiahnutých organizačnou jednotkou.



## **7. Analýza etického prostredia v podniku**

### **7.1 Vyhodnotenie dotazníka**

#### **1) Ako by ste hodnotili image firmy na trhu?**

K tejto otázke sa 38% respondentov vyjadrilo, že spoločnosť má veľmi dobré meno, 59% opýtaných si myslí, že má dobré meno a 3% respondentov si myslí, že spoločnosť nevyčnieva z rady. Na možnosť odpovede zlá povest' a veľmi zlá povest' sa nevyjadril žiaden respondent.

#### **2) Myslíte si, že vo firme funguje spolupráca medzi jednotlivými útvarmi (skupinami)?**

Pri tejto otázke sa objavujú tri názory a to 23% opýtaných si myslí, že funguje spolupráca medzi útvarmi, 60% respondentov odpovedalo, že skôr áno a 17% respondentov si myslí, že komunikácia medzi útvarmi skôr nefunguje.

K tejto otázke sa mohli respondenti vyjadriť aj slovne a podľa nich najväčší problém je v nedostatočnej komunikácii medzi závodmi, v rozdeľovaní kompetencií, pocit dôležitosti v rámci firmy, pocit že sami majú svojich starostí dost', dopyt práce mimo firmu.

#### **3) Komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami pri rozdeľovaní práce funguje podľa Vás?**

Tu sa 15% opýtaných vyjadrilo, že komunikácia prebieha veľmi dobre, 64% si myslí, že komunikácia funguje dobre a 21% respondentov sa vyjadrilo, že komunikácia funguje priemerne.

#### **4) Myslíte si, že máte dobré vytvorené podmienky pre Vašu prácu?**

Tu sa objavujú dva názory a to 68% opýtaných si myslí, že áno majú vytvorené dobré podmienky pre svoju prácu a 32% opýtaných sa vyjadrilo, že skôr áno.

#### **5) Cítite sa dostatočne motivovaní pre svoju prácu?**

K tejto otázke sa 44% respondentov vyjadrilo, že áno, cítia sa dostatočne motivovaní, 38% si myslí, že skôr áno, 12% opýtaných má názor, že skôr nie a 6% sa vyjadrilo, že nie, necítia sa vôbec byť motivovaní pre svoju prácu.

K nedostatku motivácie respondenti uviedli problémy v nedostatočnom ohodnotení zamestnancov útvaru a nefunkčný motivačný systém.

#### **6) Vyhovuje Vám pracovná doba?**

Opäť sa vyskytujú dva názory a to 75% opýtaných si myslí, že áno, majú vyhovujúcu pracovnú dobu a 25% opýtaných sa vyjadrilo, že skôr áno.

#### **7) Má vedenie Vašu dôveru?**

Opäť sa vyskytujú dva názory a to 62% opýtaných odpovedalo áno, vedenie má ich dôveru a 38% opýtaných odpovedalo skôr áno.

#### **8) Myslíte si, že nadriadení dostatočne vnímajú pracovné problémy podriadených?**

K tejto otázke sa 32% opýtaných vyjadrilo, že áno nadriadení vnímajú pracovné problémy podriadených, 56% respondentov si myslí, že skôr áno, 6% opýtaných si myslí, že skôr nie a 6% si myslí, že nie.

#### **9) Snaží sa firma podľa Vás robiť maximum pre svojich zákazníkov?**

Tu sa vyjadrilo 29% opýtaných, že áno, 61% si myslí, že skôr áno, 5% odpovedalo, že skôr nie a 5% si myslí, že nie.

#### **10) Myslíte si, že sú zákazníci spokojní s vašimi službami?**

Odpovede na túto otázku sa pohybujú v rozmedzí 65% odpovedalo áno a 35% opýtaných sa vyjadrilo skôr áno. K tejto otázke neboli žiadne negatívne odpovede.

#### **11) Dôverujete vedeniu firmy?**

57% opýtaných odpovedalo áno a 43% odpovedalo skôr áno. Zamestnanci sú spokojní a dôverujú vedeniu podniku, nevyskytujú sa žiadne negatívne odpovede.

#### **12) Je vo vašej firme ustanovený etický kódex?**

Zaujímavé odpovede vyjadruje tento graf, 68% respondentov vie o tom, že firma má zavedený etický kódex, 23% si myslí, že áno, ale nevedia to na isto a až 9 % nevie o tom, že by firma mala etický kódex.

### **13) Odmeňovanie vo firme je spravodlivé?**

Na túto otázku odpovedalo 15% opýtaných, že áno, 53% si myslí, že skôr áno, 29% sa vyjadrilo, že skôr nie a 3% opýtaných si myslí, že odmeňovanie vôbec nie je spravodlivé. K tejto otázke by som volila dotazník smerovaný na väčší počet respondentov s možnosťou podrobnejšieho vyjadrenia.

### **14) Komunikácia medzi závodmi je dobrá?**

K tejto otázke sa 38% vyjadrilo, že áno, 44% si myslí, že skôr áno, 15% odpovedalo skôr nie a 3% opýtaných sa vyjadrilo, že nie.

### **15) Vedenie podporuje spoluprácu medzi závodmi?**

K tejto otázke sa 38% vyjadrilo, že áno, 53% opýtaných si myslí, že skôr áno a 9% odpovedalo skôr nie.

### **16) Rozhodovanie prebieha na správnej úrovni riadenia?**

51% opýtaných odpovedalo, že áno, 34% sa vyjadrilo skôr áno, 6% si myslí, že skôr nie a 9% odpovedalo nie.

### **17) Prebieha často kontrola dodržovania postupu a kvality vykonanej práce?**

Z hodnotenia odpovedí vyplýva, že 59% opýtaných odpovedalo áno, 32% odpovedalo skôr áno, 6% skôr nie a 3% odpovedalo nie.

### **18) Poskytuje firma kvalifikovaným zamestnancom rovnakú možnosť povýšenia?**

Na túto otázku sa 23% opýtaných vyjadrilo, že áno, 65% respondentov si myslí, že skôr áno a 12% opýtaných sa vyjadrilo, že skôr nie.

### **19) Skúša inovácie plánovite a organizovane?**

Z hodnotenia odpovedí vyplýva, že 21% opýtaných sa vyjadrilo, že áno, 59% sa vyjadrilo skôr áno a 20% respondentov sa vyjadrilo skôr nie.

**20) Akceptuje zlepšovacie návrhy zamestnancov?**

K tejto otázke sa 24% opýtaných vyjadrilo, že áno, 73% si myslí, že skôr áno a 3% opýtaných respondentov si myslí, že skôr nie.

**21) Problémy medzi strediskami sa riešia?**

Z hodnotenia odpovedí je zrejmé, že len 26% zamestnancov odpovedalo áno a je presvedčených, že problémy medzi strediskami sa riešia, 62% si myslí, že asi áno, 12% zamestnancov má negatívny názor na danú problematiku.

**22) Pridelovanie nových pracovných miest je spravodlivé?**

K tejto otázke si 24% opýtaných myslí, že áno, 67% odpovedalo skôr áno a 9% respondentov odpovedalo skôr nie.

**23) Vedenie vychádza v ústrety záujmom pracovníkov?**

Tu sa vyskytujú dva druhy odpovedí a to áno a skôr áno, z toho 41% odpovedalo áno a 59% odpovedalo skôr áno. Na túto otázku nebol žiaden negatívny názor. Zamestnanci nemajú žiadne negatívne skúsenosti, ktoré by sa týkali ústretovosti vedenia k záujmom zamestnancov.

**24) Zaujíma sa vedúci o problémy zamestnancov?**

K tejto otázke sa 56% opýtaných vyjadrilo, že áno vedúci sa zaujíma o ich problémy, 29% opýtaných si myslí, že skôr áno a 15% odpovedalo skôr nie.

**25) Je jasné kde a kedy si môžu zamestnanci sťažovať?**

73% opýtaných odpovedalo áno, 15% odpovedalo skôr áno a 12% sa vyjadrilo skôr nie. Na túto otázku by som tiež volila väčší počet respondentov a s možnosťou podrobnejšieho vyjadrenia.

**26) Máte na pracovisku vytvorené prostredie otvorenosti a dôvery?**

Z hodnotenia odpovedí na túto otázku vyplýva, že 62% opýtaných sa vyjadrilo, že áno má vytvorené prostredie otvorenosti a dôvery, 29% odpovedalo skôr áno, 6% sa vyjadrilo skôr nie a 3% odpovedalo negatívne. Na túto otázku by som tiež volila dotazník smerovaný k podrobnejšiemu vyjadreniu.

### **27) Výkon zamestnanca sa odmeňuje spravodlivo?**

K tejto otázke odpovedalo 18%, že áno, 73% opýtaných si myslí, že skôr áno, 6% opýtaných si myslí, že skôr nie a 3% odpovedalo nie.

### **28) Mám istotu, že nebudem behom jedného roka prepustený?**

Na túto otázku odpovedalo áno 12% opýtaných, čo znamená, že nemajú strach z prepustenia, 41% odpovedalo skôr áno, to znamená, že má len malé obavy, z toho môžeme urobiť záver, že väčšina zamestnancov si je istá svojou prácou, 47% opýtaných volilo negatívne odpovede, z toho 26% odpovedalo skôr nie a 12% odpovedalo nie, týchto 47% opýtaných má strach zo straty zamestnania.

### **29) Sťažnosti na pracovisku sa riešia?**

Na túto otázku odpovedalo 64% opýtaných, že áno, 33% sa vyjadrilo skôr áno a 3% reagovalo odpoveďou skôr nie.

### **30) Podnik sa zaujíma o pracovníkov, ktorí boli prepustení z dôvodu zrušenia miesta?**

Z hodnotenia odpovedí vyplýva, že 20% opýtaných si myslí, že spoločnosť sa zaujíma o pracovníkov, ktorí prišli o prácu, 31% respondentov si myslí, že skôr áno, podnik sa zaujíma o týchto pracovníkov a 49% opýtaných malo negatívny názor na túto otázku.

### **31) Tímová práca mi vyhovuje?**

Ako vyplýva z hodnotenia tejto otázky 79% opýtaných vyhovuje tímová práca, 12% respondentov sa vyjadrilo, že skôr áno, tímová práca im vyhovuje a len 9% opýtaných sa vyjadrilo, že skôr nie, že im nevyhovuje tímová práca.

### **32) Dôveruje vedeniu podniku?**

Z tohto hodnotenia jednoznačne vyplýva, že pracovníci dôverujú vedeniu podniku, 65% opýtaných odpovedalo, že áno dôverujú vedeniu podniku a 35% odpovedalo, že skôr áno.

### **33) Informuje spoločnosť o diania v podniku?**

K tejto otázke prevládajú odpovede typu áno 53% a skôr áno 47%, neboli žiadne negatívne odpovede, čo je veľmi pozitívne pre spoločnosť.

### **34) Poskytuje spoločnosť zázvik potrebný pre súčasnú prácu?**

K tejto otázke sa 71% opýtaných vyjadrilo, že áno, 26% odpovedalo, že skôr áno a 3% respondentov odpovedalo, že skôr nie.

### **35) Poskytuje zamestnancom informácie o pracovných príležitostiach?**

Z výsledkov hodnotenia vyplývajú len pozitívne odpovede, a to 53% opýtaných odpovedalo áno a 47% odpovedalo skôr áno. Neboli žiadne negatívne odpovede.

### **36) Udržuje spoločnosť s pracovníkmi otvorenú komunikáciu?**

K tejto otázke sa respondenti vyjadrili len pozitívne a to, 41% odpovedalo áno a 59% skôr áno. Nikto z opýtaných nevyjadril žiaden negatívny názor.

V dotazníku boli položené ešte dve otvorené otázky, na ktoré respondenti odpovedali slovne.

Otázka č.1

#### **V akej činnosti si myslíte, že má spoločnosť najväčšie problémy?**

Odpovede opýtaných sú: Nedostatočné finančné hodnotenie robotníckych profesií, lepšie pracovné podmienky na stavbách, interná komunikácia hlavne zhora dole, presadenie sa na trhu diaľnic a ciest, konkurencia v stavebníctve v ČR a v zahraničí, nerešpektovanie vnútorných pravidiel, pozemné stavitel'stvo.

Otázka č.2

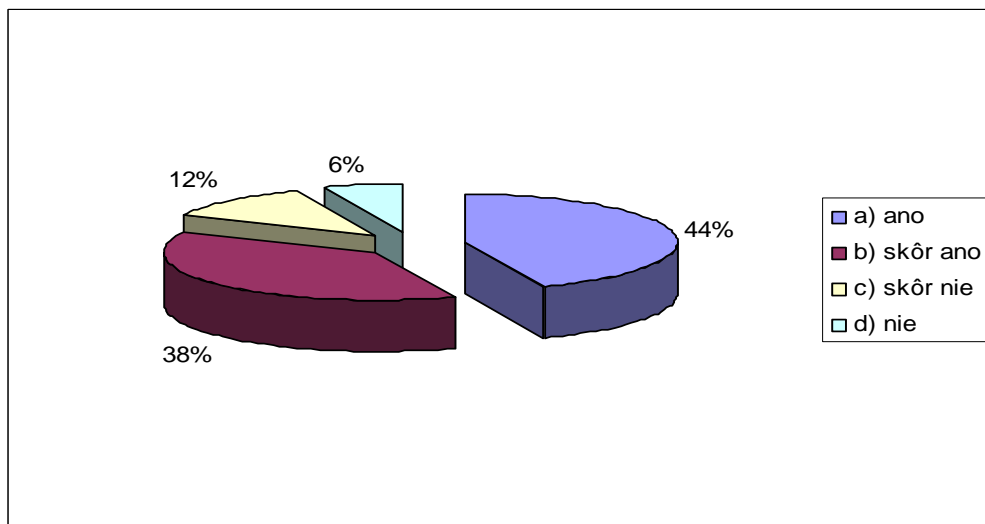
## V čom je podľa vášho názoru najväčšia konkurenčná výhoda vašej firmy oproti ostatným firmám?

Odpovede: zahraničná skúsenosť, veľkosť a sila v profesiách, odbornosť a neustále zlepšovanie, kapacitná (odborná) a technická vybavenosť, veľké skúsenosti v oblasti železničnej výstavby, história, široký rozsah činností a počet zamestnancov, veľkosť firmy.

## 7.2 Grafické zhodnotenie otázok

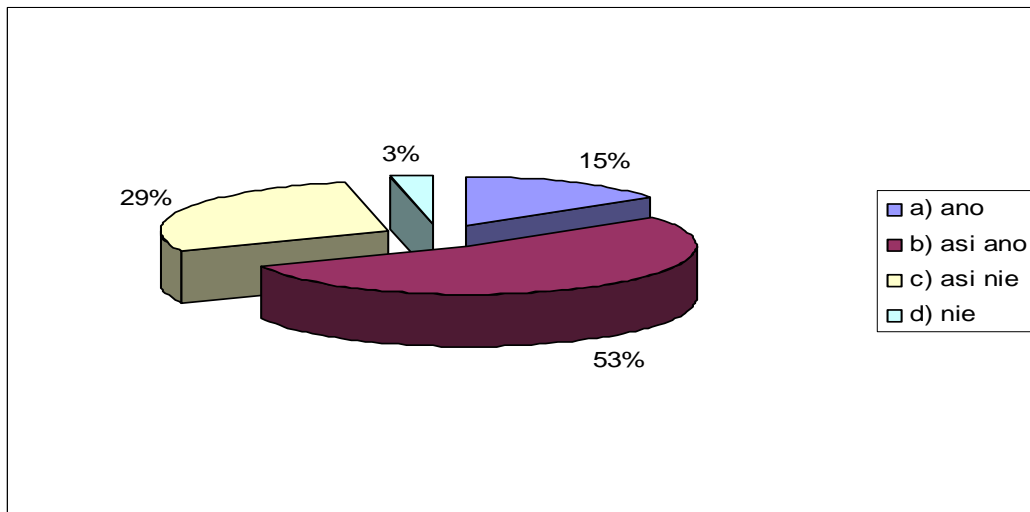
V tejto podkapitole chcem graficky vyhodnotiť niektoré otázky z dotazníka, ktoré sú pre firmu dôležité z hľadiska zlepšenia etiky, vzájomnej komunikácie a spolupráce.

### Motivácia zamestnancov



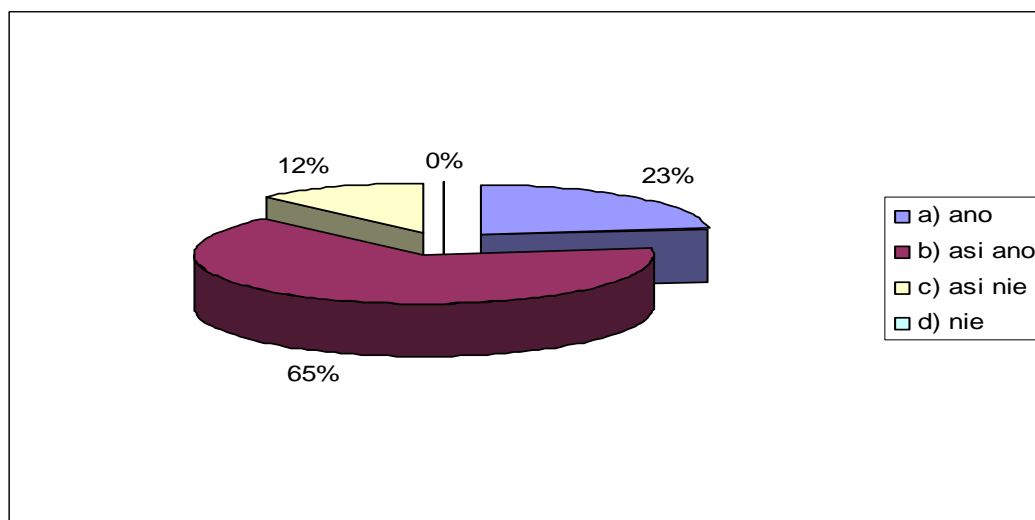
Graf č.1. Cítite sa dostatočne motivovaní pre svoju prácu?

Táto otázka vyjadrovala spokojnosť s motiváciou zamestnancov, 44% je spokojných so svojou pracovnou motiváciou, 38% odpovedalo skôr áno, ale až 18% opýtaných nie je spokojných s pracovnou motiváciou. Ako som uviedla v predchádzajúcej podkapitole, respondenti uviedli ako dôvod nedostatočnej motivácie: nefunkčný motivačný systém a nedostatočné ohodnotenie. Z výsledku tohto grafu vyplýva, že zamestnávateľ by mal prehodnotiť a prejavovať väčšie uznanie nad vykonanou prácou svojich zamestnancov.



Graf č.2 Odmeňovanie vo firme je spravodlivé?

S odmeňovaním nesúhlasí až 32% opýtaných, spokojných je len 15% a 53% sa priklonilo k odpovedi asi áno. Zamestnanci, ktorí pociťujú nespravodlivé odmeňovanie a nie sú aj dostatočne motivovaní k práci (či už vo forme bonusov, finančne alebo rôznymi programami) podávajú horšie pracovné výkony. Firma by mala prehodnotiť existujúce finančné ohodnotenie zamestnancov a zmeniť motivačný systém.

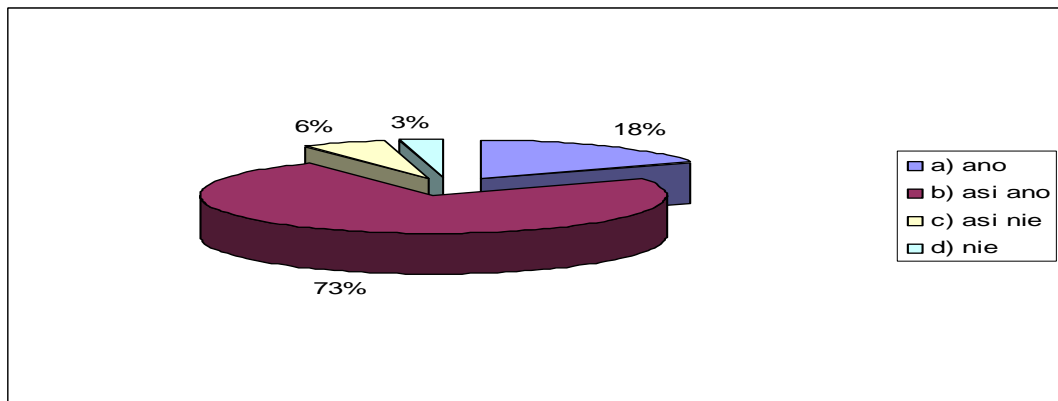


Graf č.3 Poskytuje kvalifikovaným zamestnancom rovnakú možnosť povýšenia?

Zamestnanci súhlasili v 23% s možnosťou spravodlivého povýšenia vo firme, až 65% sa priklonilo k odpovedi asi áno a 12% nie je spokojných s možnosťou rovnakého povýšenia. Tento graf odhalil, že zamestnanci sa necítia motivovaní na prácu aj z dôvodu, že keď budú podávať maximálny výkon, nemajú možnosť povýšenia ani



iných výhod, pretože nie sú určené pravidlá, či už finančného alebo nefinančného charakteru.

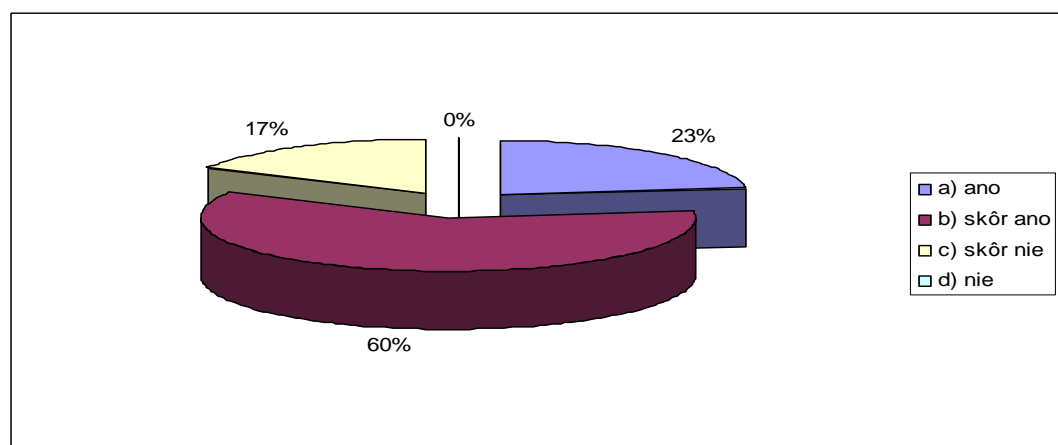


Graf 4. Výkon zamestnanca sa odmeňuje spravodlivo?

Zamestnanci vnímajú kladne ohodnotenie za prácu len v 18%, k odpovedi asi áno sa priklonilo 73% a nespokojnosť vyjadrilo 9% opýtaných. Ako som už napísala pri predchádzajúcich grafoch z tohto vyhodnotenia motivácie jasne vyplýva nedostatočný motivačný systém.

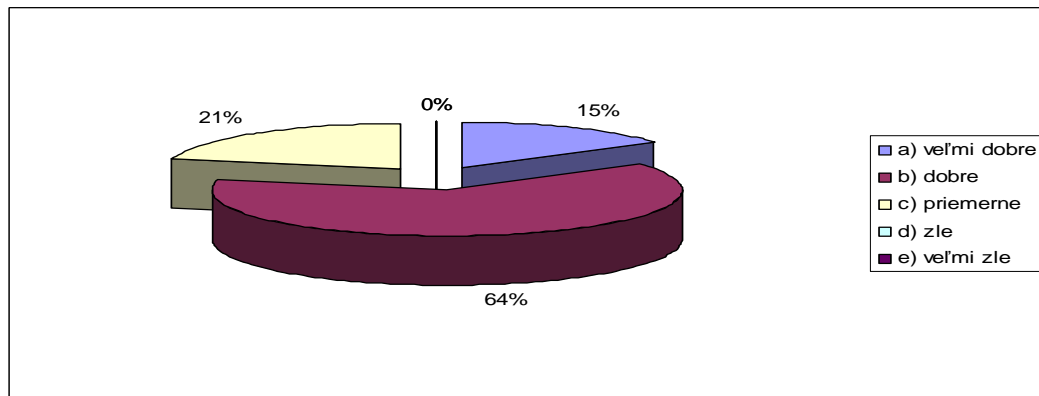
### Vzájomná komunikácia a spolupráca

Dobrá, na profesionálnej úrovni vzájomná spolupráca medzi pracovnými skupinami je dôležitou súčasťou bezproblémového fungovania firmy. Aby skupiny správne fungovali je dôležité, aby každý zamestnanec bol dobrým tímovým hráčom.



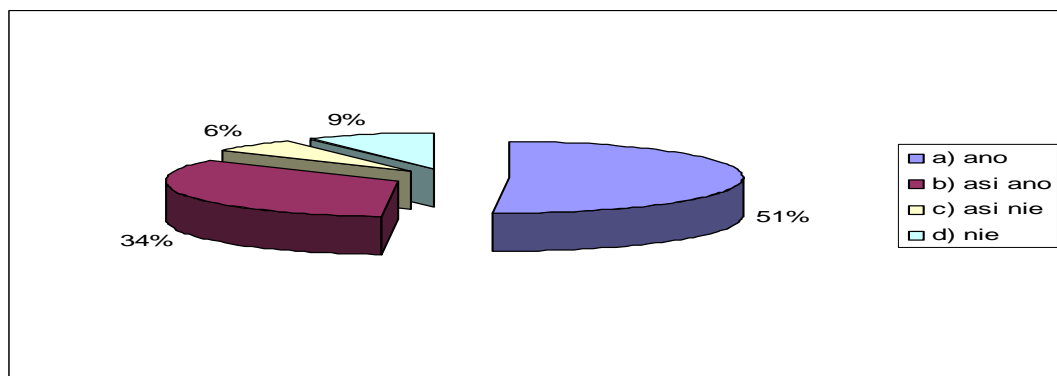
Graf č.5 Myslíte si, že vo firme funguje spolupráca medzi jednotlivými útvarmi?

So spoluprácou je spokojných 23% opýtaných zamestnancov, 60% si myslí, že spolupráca s menšími problémami funguje a 17% nie je vôbec spokojných so vzájomnou spoluprácou. Najväčšie problémy s komunikáciou sú medzi závodmi Pozemné stavby a Dopravné stavby. Obidva tieto závody sa správajú ako samostatné subjekty a spolu minimálne spolupracujú.



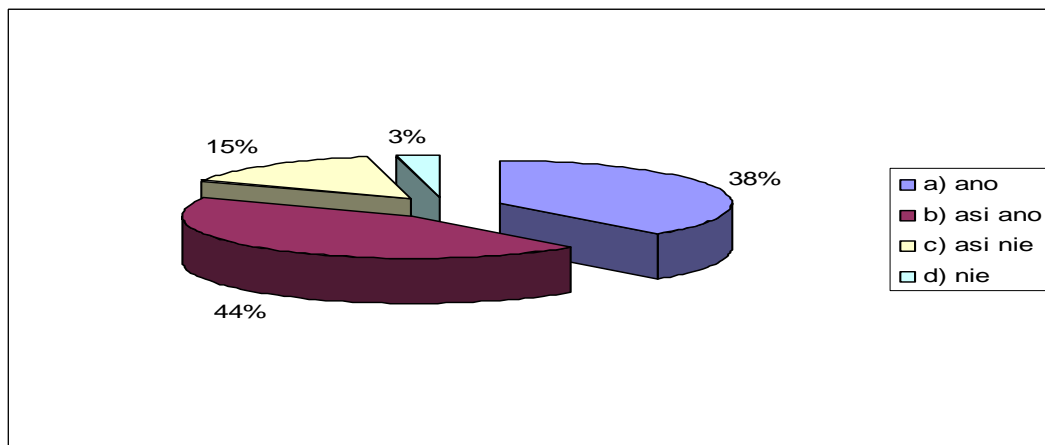
Graf č.6. Komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami pri rozdeľovaní práce funguje podľa Vás?

K tejto otázke sa väčšina vyjadrila kladne a 21% odpovedalo, že komunikácia funguje priemerne.



Graf č.7. Rozhodovanie prebieha na správnej úrovni riadenia (majstri, vedúci strediska)?

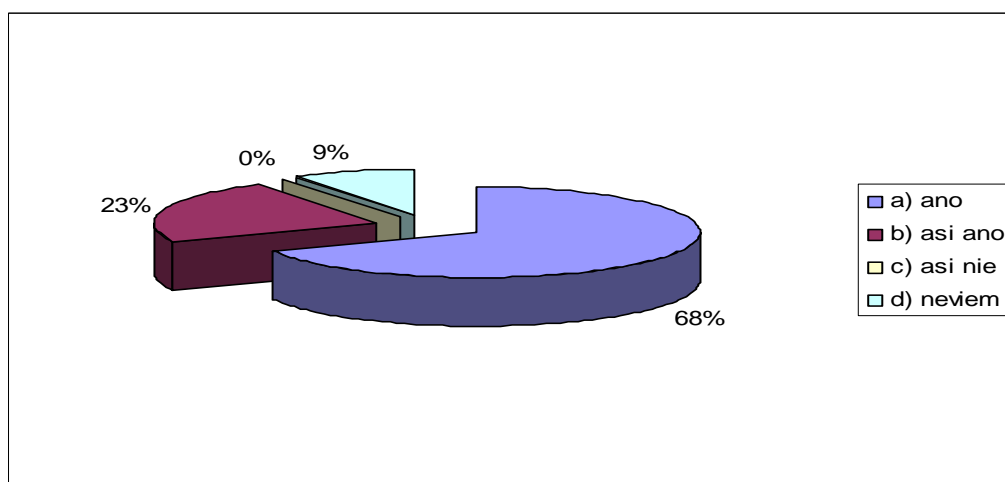
Pri tejto otázke sa vyjadrilo kladne 85% opýtaných, až 15% nie je spokojných s fungovaním rozhodovania vo firme. Táto nespokojnosť pramení aj s nedostatočnou komunikáciou medzi vedúcim a zamestnancom (viz graf č.6).



Graf č.8 Komunikácia s ostatnými strediskami je dobrá?

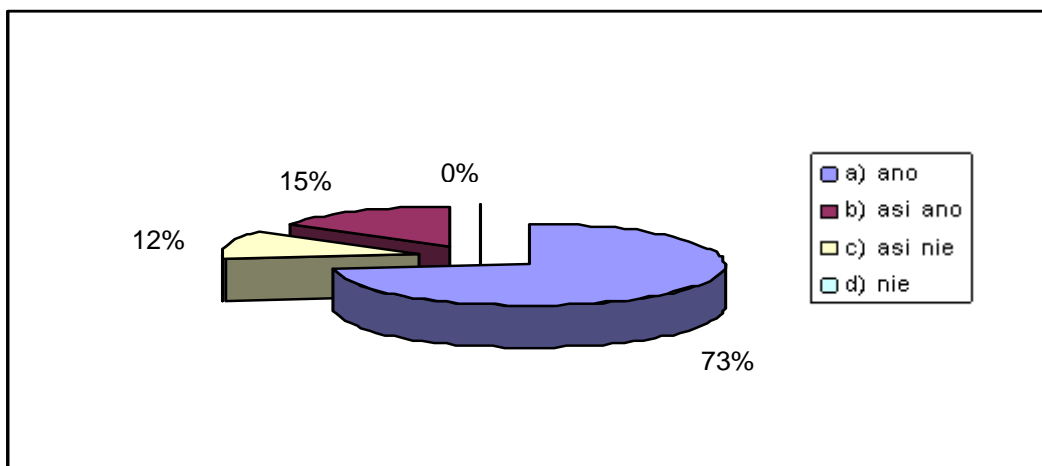
Väčšina zamestnancov je spokojných s komunikáciou a 18% sa priklonilo k názoru, že komunikácia je nefunkčná. Hlavný problém je medzi závodmi Dopravné stavby a Pozemné stavby (viz graf č.5)

### Problémy etického charakteru



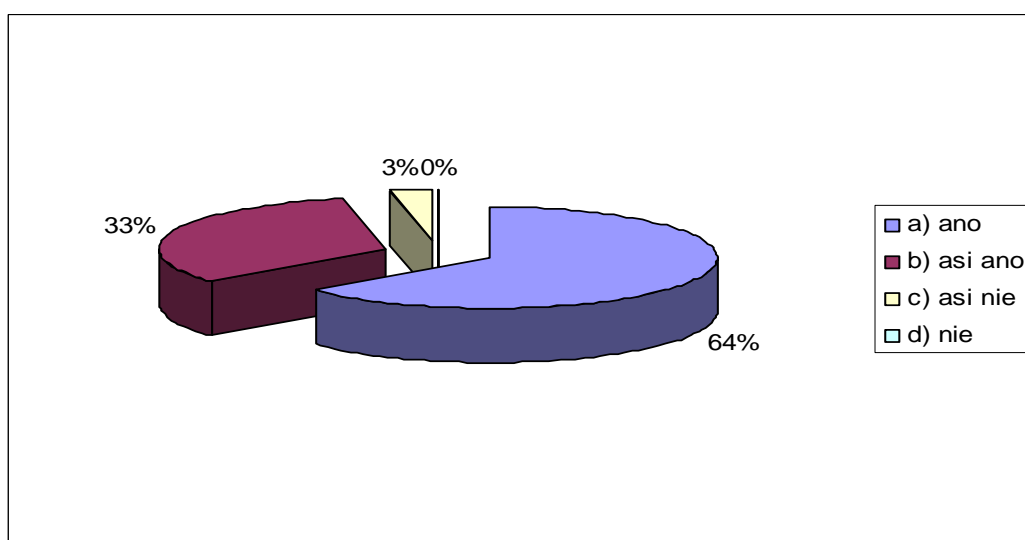
Graf č.9 Je vo vašej firme ustanovený etický kódex?

Na túto otázku som očakávala len kladné odpovede áno a prekvapil ma výsledok výskumu, 68% vie o tom, že firma má zavedený etický kódex, 23% sa priklonilo ku kladnej odpovede a zaujímavý je výsledok, že až 9% zamestnancov vôbec nevie, že firma etický kódex má. Firma by mala aktívnejšie prezentovať svoje etické hodnoty existujúci kódex spoločnosti.



Graf č.10 Je jasné kde a kedy si môžu zamestnanci sťažovať?

Táto otázka mala za úlohu zistiť informovanosť zamestnancov pri riešení rôznych sťažností. Väčšina je síce presvedčená, že vedia ako postupovať pri sťažnostiach, ale 12% zamestnancov nemá s týmto skúsenosť a ani nevedia ako by mali postupovať. Sťažovať sa verejne je dosť chúlостivé, odporučila by som zriadiť anonymné schránky.



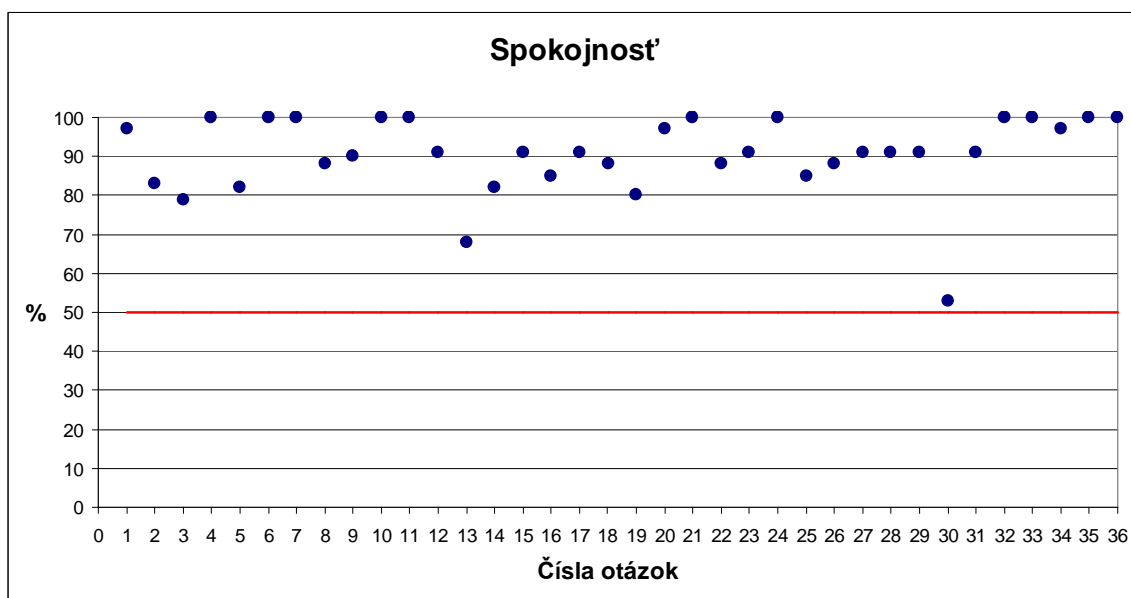
Graf č.11 Sťažnosti na pracovisku sa riešia?

Zamestnanci mohli pri tejto otázke vyjadriť názor na riešenie sťažností, spokojných s riešením sťažností je 64% zamestnancov, 33% sa priklonilo ku kladnej odpovedi a 3% odpovedalo záporne. Tento výsledok súvisí aj s grafom č.10, pretože keď zamestnanci nevedia kde by sa mali sťažovať a ako postupovať, tak sa radšej ani sťažovať nejdú.

## 7.2 Grafické vyhodnotenie dotazníka

Kladné odpovede áno a skôr áno som spojila do jednej kladnej odpovede a záporné odpovede skôr nie a nie som taktiež spojila do jednej zápornej odpovede. Z týchto dotazníkových odpovedí som urobila tri grafy spokojnosti zamestnancov s podnikateľskou etikou v spoločnosti OHL ŽS, a.s.

Graf č.12 je zameraný na spokojnosť zamestnancov s PE, z grafu je zrejmé, že väčšina pracovníkov spoločnosti je spokojná s podnikateľskou etikou v spoločnosti OHL, a.s.



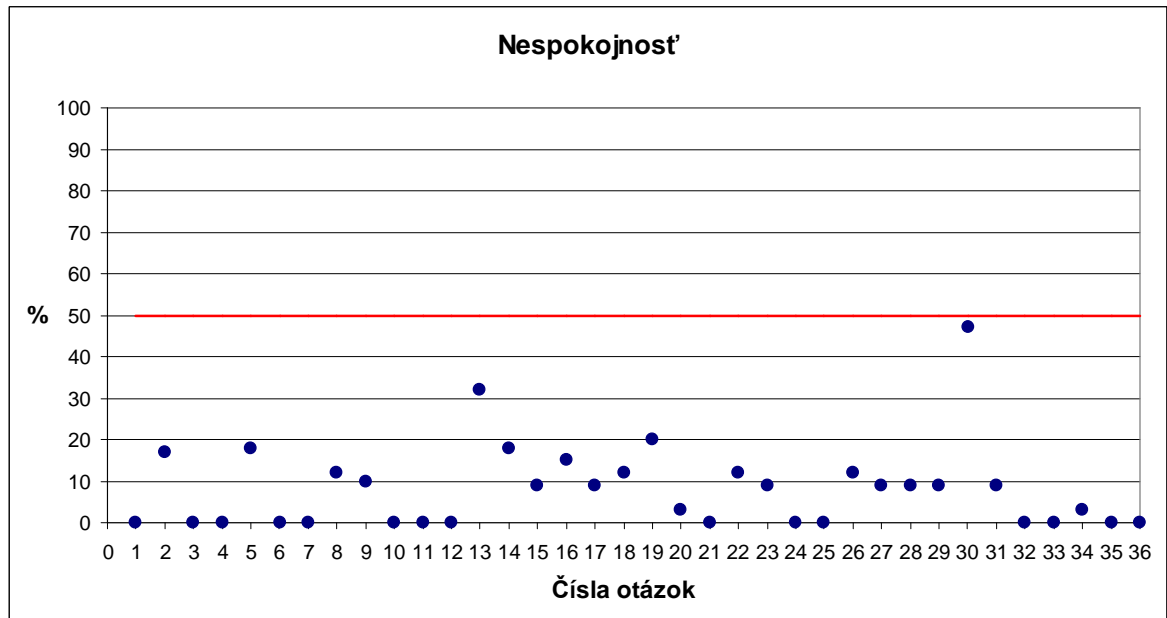
Graf č.12 Spokojnosť respondentov s podnikateľskou etikou

Ako je viditeľné z grafu, menej ako 80% mala otázka č.3, ktorá sa zaoberá komunikáciou medzi vedúcim a zamestnancom pri rozdeľovaní práce, pri otázke č.13 je 68% respondentov spokojných s odmeňovaním vo firme a najmenej spokojní respondenti boli pri otázke č.30, ktorá sa týkala, či sa spoločnosť zaujíma o pracovníkov, ktorí boli prepustení z dôvodu zrušenia miesta. Ostatné otázky mali kladné odpovede od 80 až do 100%.

Respondenti sú najviac spokojní s vytvorenými podmienkami na svoju prácu, s pracovnou dobou, dôverujú vedeniu podniku, spoločnosť informuje zamestnancov čo sa deje vo firme, sú hrdí na svoju firmu.

Z vyhodnotenia vyplýva, že žiadny zamestnanec nemá záporný názor na danú problematiku.

Graf č.13 je zameraný na vyjadrenie nespokojnosti s podnikateľskou etikou.

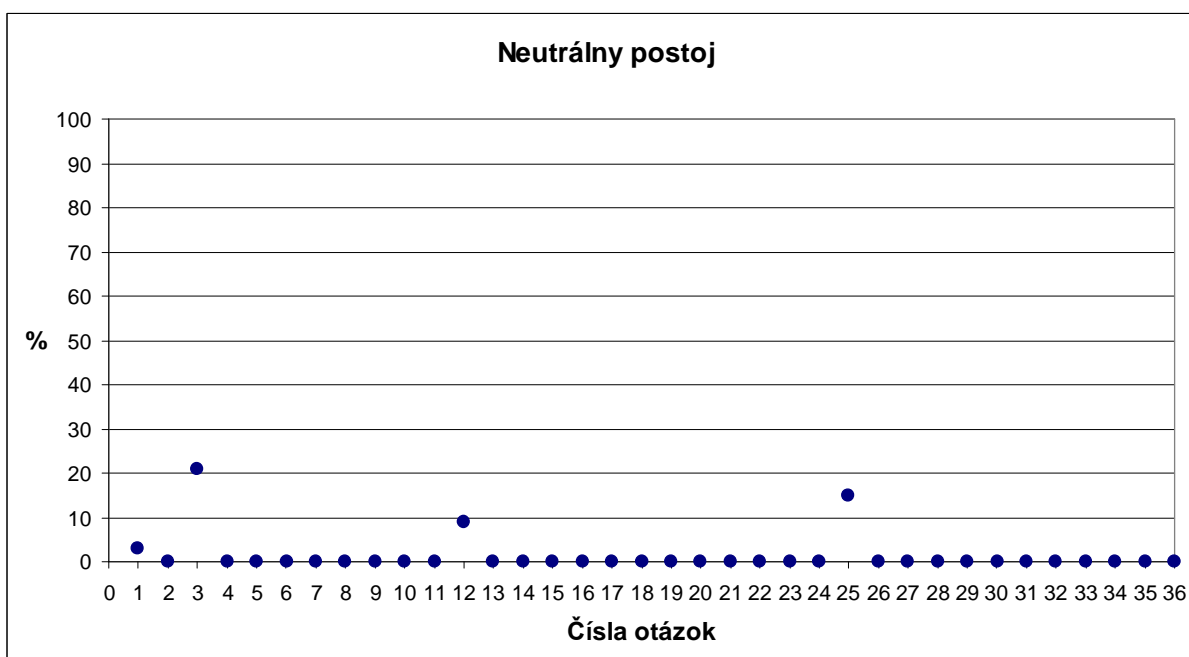


Graf č.13 Nespokojnosť respondentov s podnikateľskou etikou

Respondenti sú najviac nespokojní s odmeňovaním vo firme, kde sa negatívne vyjadrilo 32% respondentov a 49% zamestnancov si myslí, že podnik sa nezaujíma o ľudí, ktorí boli prepustení z dôvodu zrušenia miesta a tiež im nevyhovuje nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými závodmi.

Žiadny negatívny názor nemali respondenti na otázky, ktoré sa týkali image firmy, podmienkami na prácu, vyhovujúcou pracovnou dobou, dôverou k vedeniu, spokojnosťou zákazníkov s poskytovanými službami, s vyhovujúcou tímovou prácou. Ostatné odpovede boli negatívne maximálne do 20%.

Graf č.14 je zameraný na neutrálny postoj respondentov, tj. že sa nepriklonili ani k spokojnosti, ani k nespokojnosti alebo sa niektorí respondenti nevyjadrili.



Graf č.14 Neutrálny postoj respondentov

K otázke č.3 sa 21% respondentov vyjadrilo, že vzájomná komunikácia funguje priemerne, pri otázke č.12 až 12% odpovedalo, že nevie, či má spoločnosť zavedený etický kódex a pri otázke č.25 až 12% respondentov nevie, kde a komu sa môžu sťažovať. Pri ostatných otázkach sa respondenti priklonili buď k spokojnosti alebo k nespokojnosti.

### 7.3 Hodnotenie prieskumu a navrhované odporúčanie

Prieskumom dotazníkových odpovedí bolo zistené, že firma má dobrý morálny kredit. Zamestnanci sú vo firme spokojní, sú hrdí, že pracujú v tejto konkrétnej firme. Vedenie podporuje spoluprácu medzi strediskami. Osobným rozhovorom s vedúcim pracovníkom som zistila, že management vie, čo je podnikateľská etika a uvedomujú si i jej prínos pre prosperitu firmy.

Hodnotenie pravdivosti odpovedí: do dotazníka boli vložené otázky, ktoré boli veľmi podobné, boli však umiestnené v inej časti dotazníka. Zhodnotením týchto otázok som zistila, že zamestnanci odpovedali pravdivo.

Z výsledku je zrejmé, že vedenie podniku kladie veľký dôraz na organizáciu, na spoluprácu medzi strediskami. Zistila som, že podriadení majú dôveru k vedeniu, sú hrdí, že pracujú v tejto firme, vedenie im vychádza v ústrety pri vybavovaní pracovných záležitostí. Hodnotenia ukazujú na dobrú organizačnú stratégiu podniku. Vedúci zamestnanci sú príkladom v dodržovaní kvality práce a v dodržovaní pracovnej doby, dbajú na dodržiavanie bezpečnostných predpisov.

Celkovo možno podnik a jeho manažérsku prácu z hľadiska etiky hodnotiť ako veľmi dobrú. Informovanosť a komunikácia medzi strediskami prebieha plynule a na správnej úrovni riadenia, aj keď vznikajú problémy v komunikácii hlavne medzi podnikmi Dopravné stavby a Podzemné staviteľstvo. Management sa snaží vytvárať dôstojné pracovné prostredie, ktoré smeruje k dôveryhodnosti a otvorenosti.

### ***Navrhované odporúčanie pre prax***

Oblasti, ktoré som graficky identifikovala a ktoré ponúkajú príležitosti k zlepšeniu sú:

- Zvýšiť motiváciu zamestnancov a prehodnotiť finančný systém
- Zlepšiť komunikáciu medzi vedením a zamestnancami
- Zriadiť anonymné schránky prianí a sťažností
- Zlepšiť spoluprácu a komunikáciu medzi Dopravnými stavbami a Pozemnými stavbami
- Poveriť personálny útvar alebo konkrétneho pracovníka monitorovaním, úpravou etického kódexu a prezentovaním etiky
- Je účelné usporadúvať školenia k etickému jednaniu
- Ako súčasť hodnotenia zamestnancov zahrnúť i dodržovanie etického kódexu;
- Je dôležité formalizovať postupy, ktoré umožňujú všetkým členom organizácie bez obáv upozorniť na jednanie, ktoré je v rozpore s etickým kódexom;



### ***Možnosti zlepšenia motivácie pracovníkov***

Zamestnanci sa necítia dostatočne motivovaní k práci, čo sa odráža na ich pracovnom výkone. Možnosti zvyšovania motivácie nie sú len finančné. Existuje mnoho nefinančných faktorov, ktoré môžu tiež ovplyvňovať pracovný výkon dokonca viac ako finančné odmeny.

Tieto nefinančné faktory súvisia s uspokojovaním potrieb spojených s uznaním, sebarealizáciou, tvorivosťou, možnosťou kariérneho rastu a vzdelávaním. Zamestnanci by tiež mali pociťovať, že sa nadriadení o nich a ich prácu zaujímajú, že vnímajú ich názory. Nechávam na vedení možnosť rozhodnutia zvýšenia motivácie buď formou finančného ocenenia, rôznych bonusov alebo motivačných programov.

Motivovaní a lojálni zamestnanci sa stávajú dlhodobým potencionálom rozvoja firmy a samozrejme jej konkurenčnou výhodou.

### ***Zlepšiť informovanosť a komunikáciu***

Predovšetkým sa jedná o zlepšenie informovanosti a komunikácie medzi závodmi Dopravné stavby a Pozemné stavitel'stvo, aby tieto závody nepracovali „samy pre seba.“ Jedná sa predovšetkým o problém vedúcich jednotlivých oddelení. Tí by sa mali pravidelne stretávať a vzájomne informovať o svojich zákazkách. Prípadné práce by mali byť vykonané v rámci firmy a neodovzdávať zákazky externým firmám.

Vedúci pracovníci jednotlivých oddelení by sa mali so svojími podriadenými častejšie stretávať a komunikovať a to formou rôznych porád, kde by mali pracovníci možnosť vyjadriť sa k pozitívam alebo negatívam k svojej práci.

### ***Pokračovať v rozvoji podnikateľskej etiky***

Výhodné pre spoločnosť je naďalej pokračovať v rozvoji podnikateľskej etiky. Je potrebné sledovať a priebežne analyzovať vznik nových etických problémov. Vplyvy okolia na firmu sa môžu premietnuť i do jej vnútornej štruktúry, a to prináša zmenu názorov a postojov na riešenie konkrétnych etických problémov.

Posúdenie etickej situácie vo firme by nemalo byť len jednorazovou záležitosťou, malo by ísť o nepretržitý proces, kde dôkladnejšie zhodnotenie situácie by sa malo opakovať vždy za jeden až dva roky.

V rámci skvalitnenia etiky vo firme, musí firma vyškoliť pracovníka, ktorý by sa zaoberal aktualizáciou etického kódexu, usporadúval by školenia k etickému jednaniu a prezentoval etické hodnoty firmy, a to buď verejne formou rôznych stretnutí, založením nových stránok o etike na intranete firmy, alebo možnosťou prezentácie vo firemnom časopise. Firma môže na vlastné náklady vyškoliť svojho zamestnanca, ktorý sa bude zaoberať etikou vo firme. Druhou možnosťou je prijatie nového zamestnanca s odborným zameraním na psychológiu alebo etiku.

Anonymné schránky – mnohí zamestnanci sa boja otvorene komunikovať o problémoch, preto sa nechcú sťažovať a problémy dusia v sebe. To sa odráža na ich pracovnom výkone. Ak by bol problém, ktorý súvisí s ich prácou vyriešený, môže to byť dobrý dôvod na zlepšenie ich výkonu v pracovnom prostredí. Tento problém môžu vyriešiť anonymné schránky. Do nich by zamestnanec vhodil napísaný problém, ktorý ho trápi a ktorý mu bráni vo vykonávaní kvalitnej práce. Tieto podnety by mohli byť vyberané zo schránok podľa počtu zamestnancov 1 alebo 2x do týždňa. Na základe týchto návrhov môže firma lepšie kontrolovať kvalitu a organizáciu práce. Tieto návrhy môžu byť diskutované so zainteresovanými zamestnancami alebo len v kruhu vedenia.

## 8. Ekonomické zhodnotenie

Ekonomické vyjadrenie je dôležitou súčasťou, ktoré odráža výšku prostriedkov, ktoré firma vynaloží na zlepšenie existujúcej etiky vo firme. Aby boli vložené prostriedky efektívne využité, je nevyhnutné, aby firma sledovala a kontrolovala vloženú investíciu.

Finančné náklady na vypracovanie analýzy podnikateľskej etiky boli minimálne, pretože som ju riešila v rámci diplomovej práce. Túto analýzu súčasného etického a sociálneho prostredia vo firme som spracovala zdarma.

Náklady, ktoré firma vynaloží budú plat zamestnanca a inštalovanie anonymných schránok. Pokiaľ firma nemôže vyčleniť na túto prácu vlastného zamestnanca, doporučujem prijať kvalifikovaného pracovníka. Náklady sa budú pohybovať vzhľadom k zodpovednosti od 25.000Kč/ mesačne (záleží od momentálnej situácie na trhu práce).

Som presvedčená, že uvedené náklady sa firme vyplatia. Zlepší sa celková image firmy. Podporí sa komunikácia medzi jednotlivcami v tíme i medzi strediskami, čo povedie k efektívnosti práce a zvýšenie kvality dodávanej práce. Zvýši sa motivácia zamestnancov, ich hrdosť na to, že pracujú v tejto spoločnosti. Tieto prínosy sú pre firmu veľmi dôležité. Efekty so zlepšením podnikateľskej etiky sa premietnu do budúceho zlepšenia finančnej situácie firmy. Firme pribudnú noví zákazníci a môže sa zlepšiť vernosť súčasných zákazníkov.

### Rozpis nákladov

- 1) *Schránka prianí a sťažností* - náklady na jednu schránku budú cca 1.000,-Kč. Tieto schránky bude potrebné dať do všetkých závodov firmy a vyberať ich budú môcť vedúci pracovníci jednotlivých stredísk. Prínos schránok bude v psychologickom efekte možnosti, vyjadriť sa bez obáv k daniu v podniku.
- 2) *Zvýšenie motivácie zamestnancov* - rôznymi motivačnými programami, zamestnanecké výhody, zlepšiť finančné ohodnotenie.

- 3) *Zodpovedný zamestnanec* - platovú zložku, ktorú musí stanoviť vedenie podniku podľa možností a potrieb (cca 25.000,-Kč/mesačne)
- 4) *Vyškolenie vlastného zamestnanca* - jedná sa o jednorázový výdaj (cca 20.000,-Kč)

## 9. Záver

Cieľom mojej diplomovej práce bola analýza podnikateľskej etiky vo firme OHL ŽS, Brno.

V prvej kapitole som sa zaoberala vymedzením pojmov etika, morálka, etické správanie, ekonómia, právo a ich vzájomnými vzťahmi.

Druhá kapitola je venovaná problematike podnikateľskej etiky, jej hlavným funkciám, zásadám a obsahu ako aj rôznym úrovňam prieniku etiky a ekonomiky.

Jadrom tretej kapitoly je pojednanie o význame firemnej kultúry, ktorá výraznou mierou ovplyvňuje celkové prostredie vo vnútri firmy ako aj jej správanie sa na trhu. V tomto smere je podčiarknutá nezastupiteľná a vedúca úloha podnikového manažmentu a tiež osobnej angažovanosti a lojality radových zamestnancov.

V štvrtej kapitole som predstavila metódy získavania informácií, ktoré som použila pre analýzu súčasného etického stavu a sociálneho prostredia vo firme.

Piata kapitola je venovaná charakteristike skúmanej firmy od jej histórie, cez predmet podnikania, organizačnú štruktúru až po víziu spoločnosti do budúcnosti.

Šiesta kapitola predstavuje moju vlastnú aplikáciu teoretických postupov a metód na riešenie daného problému. Vyhodnotenie informácií, získaných formou dotazníka, som zvolila vo forme slovného a grafického vyjadrenia. Na ich základe som previedla analýzu súčasného stavu, stanovila odporúčania na zlepšenie súčasného stavu a vyhodnotila finančné náklady a prínos pre firmu v dôsledku zlepšenia podnikateľskej etiky.

Cieľ tejto diplomovej práce bol splnený. Som presvedčená, že zlepšenie podnikateľskej etiky v praxi prispeje k lepšej komunikácii a spokojnosti zamestnancov. To povedie k zlepšeniu image firmy a posilneniu konkurencieschopnosti na trhu.

## 10. Použitá literatúra

### Bibliografické zdroje

1. Bláha,J.Dytrt,Z. Manažérska etika. 1.vyd. Praha: Management Press. 2003. ISBN 80 – 7261 – 084 – 8.
2. Bohatá,M. Základy hospodárskej etiky. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Prahe. 1997. 126 s. ISBN 80 – 7079 – 428 – 3.
3. Dytrt,Z. a kol. Etika v podnikateľskom prostredí. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 196 s. ISBN 80 – 247 – 1589 – 9.
4. Janotová,H.Schelle,K.Schellerová,I. Profesní etika. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia. 2005. 96 s. ISBN 80 – 86861 – 42 – 2.
5. Luknič,A. Štvrtý rozmer podnikania – etika. 1.vyd. Trenčín: Slovak Academic Press. 1994. 344 s. ISBN 80 – 85665 – 30 – 1.
6. Putnová,A.Seknička,P. Etické řízení ve firmě. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 168 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1621 – 3.
7. Putnová,A. Sociální odpovědnost a etika podnikání – studijný material pre obor PFO. 2008
8. Remišová,A. Etika a ekonomika. 1.vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita. 2000. 238 s. ISBN 80 – 225 – 1259 – 1.
9. Remišová,A. Podnikateľská etika v praxi. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm. 1997. ISBN 80 – 125 – 235 – 1368 -1.
10. Rolný,I.Lacina,L. Globalizace, etika, ekonomika. 3.vyd. Ostrava: Key Publishing. 2008. 281 s. ISBN 978 – 80 – 87071 – 62 – 5.
11. Rolný,I. Etika v podnikateľskej stratégii. 3.vyd. Ostrava: Key Publishing. 2007. 111 s. ISBN 978 – 80 – 87071 – 45 – 8.
12. Tihon,M. Návrh etického kodexu pro GVC, s.r.o. (Diplomová práca) Brno: PF,2007. 76 s.
13. Šroněk,I. Etiketa a etika v podnikaní. 1.vyd. Praha: Management Press. 1995. 213 s. ISBN 80 – 85603 – 94 – 2.

## Internetové zdroje

14. *Wikipedie, internetová encyklopedie* [online] [citované 2010-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Etika>>
15. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – Profil spoločnosti* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/profil-spolecnosti>>
16. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – Certifikácia a ocenenie* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/certifikace-a-oceneri>>
17. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – História spoločnosti* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/historie-spolecnosti>>
18. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – Organizačná štruktúra* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/organizacni-struktura>>
19. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – Skupina OHL* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/skupina-ohl>>
20. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – Zamestnanecké výhody* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/zamestnanecke-vyhody>>
21. *Spoločnosť OHL ŽS a. s. – Profil spoločnosti* [online] [citované 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.ohlzs.cz/personalni-politika>>

## **Zoznam grafov, obrázkov a tabuliek**

Graf č.1 Cítite sa dostatočne motivovaní pre svoju prácu?

Graf č.2 Odmeňovanie vo firme je spravodlivé?

Graf č.3 Poskytuje kvalifikovaným zamestnancom rovnakú možnosť povýšenia?

Graf č.4 Výkon zamestnanca sa odmeňuje spravodlivo?

Graf č.5 Myslíte si, že vo firme funguje spolupráca medzi jednotlivými útvarmi?

Graf č.6 Komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami pri rozdeľovaní práce funguje podľa Vás?

Graf č.7 Rozhodovanie prebieha na správnej úrovni riadenia?

Graf č.8 Komunikácia s ostatnými strediskami je dobrá?

Graf č.9 Je vo Vašej firme ustanovený etický kódex?

Graf č.10 Je jasné kde a kedy si môžu zamestnanci sťažovať?

Graf č.11 Sťažnosti na pracovisku sa riečia?

Graf č.12 Spokojnosť respondentov s podnikateľskou etikou

Graf č.13 Nespokojnosť respondentov s podnikateľskou etikou

Graf č.14 Neutrálny postoj respondentov

Obrázok č.1 Vzájomný vzťah medzi etikou a morálkou

Obrázok č.2 Stupne morálneho rozvoja podniku

Obrázok č.3 Súvislosť etiky a faktorov ovplyvňujúcich výkonnosť tímu

Tab.č.1 Etické princípy,ktoré môžu byť použité pri rozhodovaní v organizácií



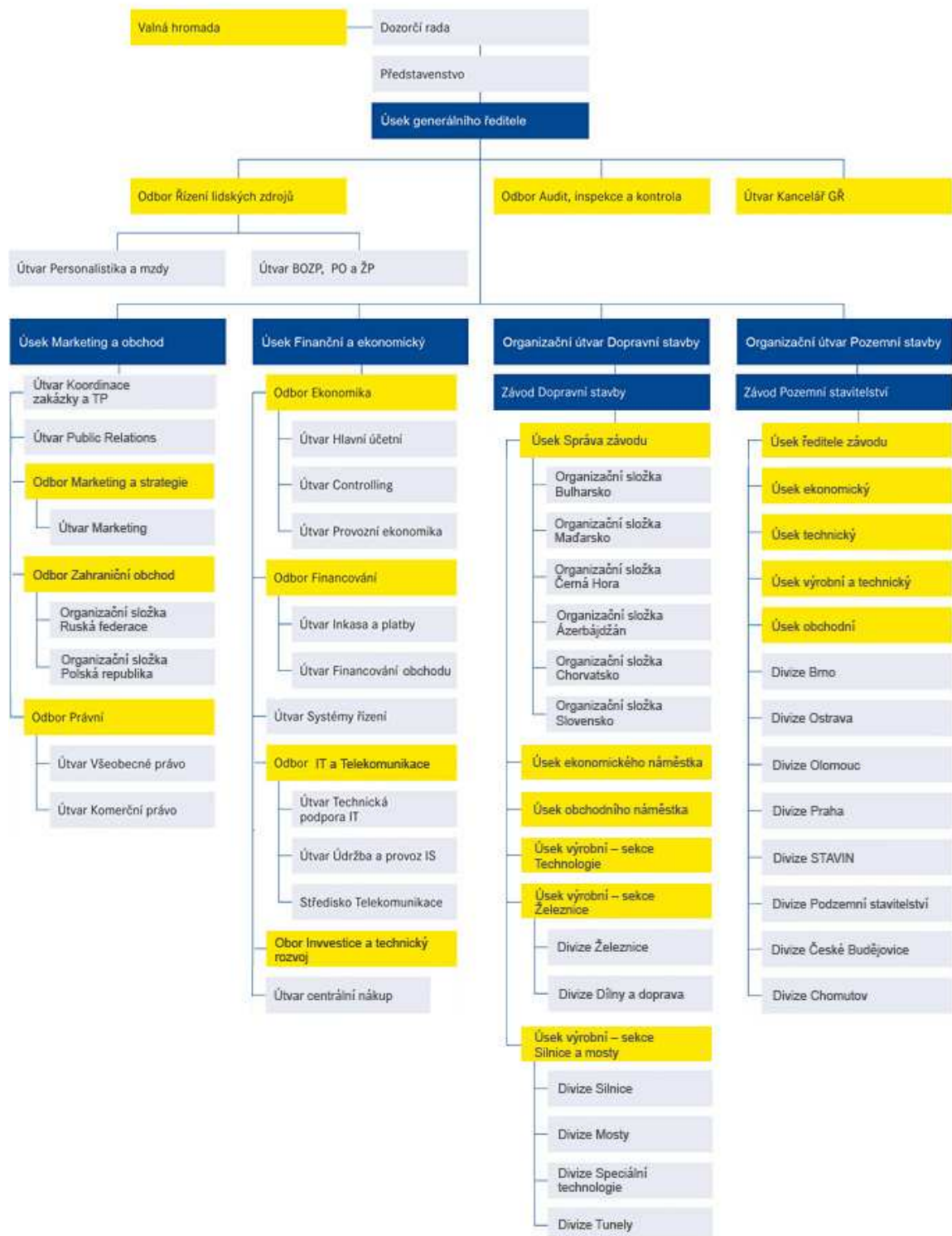
## **Prílohy**

**Príloha č.1.** Organizačná štruktúra

**Príloha č.2.** Dotazník

# Príloha č. 1: Organizačná štruktúra

## Schéma organizačnej štruktúry OHL ŽS, a. s.



Organizační schéma OHL ŽS, a. s.  
platné od 01.01.2010

## Príloha č. 2: Dotazník

1. Ako by ste hodnotili image firmy na trhu?
2. Myslíte si, že vo firme funguje spolupráca medzi jednotlivými útvarmi (skupinami)?
3. Komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami pri rozdeľovaní práce funguje podľa Vás?
4. Myslíte si, že máte dobré vytvorené podmienky pre Vašu prácu?
5. Cítite sa dostatočne motivovaní pre svoju prácu?
6. Vyhovuje Vám pracovná doba?
7. Má vedenie Vašu dôveru?
8. Myslíte si, že nadriadení dostatočne vnímajú pracovné problémy podriadených?
9. Snaží sa firma podľa Vás robiť maximum pre svojich zákazníkov?
10. Myslíte si, že sú zákazníci spokojní s vašimi službami?
11. Dôverujete vedeniu firmy?
12. Je vo vašej firme ustanovený etický kódex?
13. Odmeňovanie vo firme je spravodlivé?
14. Komunikácia medzi závodmi je dobrá?
15. Vedenie podporuje spoluprácu medzi závodmi?
16. Rozhodovanie prebieha na správnej úrovni riadenia?
17. Prebieha často kontrola dodržovania postupu a kvality vykonanej práce?
18. Poskytuje firma kvalifikovaným zamestnancom rovnakú možnosť povýšenia?
19. Skúša inovácie plánovite a organizovane?
20. Akceptuje zlepšovacie návrhy zamestnancov?
21. Problémy medzi strediskami sa riešia?
22. Pridelovanie nových pracovných miest je spravodlivé?
23. Vedenie vychádza v ústrety záujmom pracovníkov?
24. Zaujíma sa vedúci o problémy zamestnancov?
25. Je jasné kde a kedy sa môžu zamestnanci sťažovať?
26. Máte na pracovisku vytvorené prostredie otvorenosti a dôvery?

27. Výkon zamestnanca sa odmeňuje spravodlivo?
28. Mám istotu, že nebudem behom jedného roka prepustený?
29. Sťažnosti na pracovisku sa riešia?
30. Podnik sa zaujíma o pracovníkov, ktorí boli prepustení z dôvodu zrušenia miesta?
31. Tímová práca mi vyhovuje?
32. Dôverujete vedeniu podniku?
33. Informuje spoločnosť o dianí v podniku?
34. Poskytuje spoločnosť zručnosti potrebné pre súčasnú prácu?
35. Poskytuje zamestnancom informácie o pracovných príležitostiach?
36. Udržiava spoločnosť s pracovníkmi otvorenú komunikáciu?