VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ETICKÉHO KODEXU PRO SPOLEČNOST VINAŘSTVÍ LUDWIG, S.R.O.

VINAŘSTVÍ LUDWIG, LTD. CODE OF ETHICS PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. MARKÉTA HÁJKOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. LENKA ČERNOHORSKÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2013

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2012/2013
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hájková Markéta, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh etického kodexu pro společnost Vinařství Ludwig, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Vinařství Ludwig, Ltd. Code of Ethics Proposal

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

BOHATÁ, M. Základy hospodářské etiky. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3
DYTRT, Z. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
PUTNOVÁ, A. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
RICH, A. Etika hospodářství: Theologická perspektiva. Praha: ISE, edice OIKÚMENÉ, 1994. ISBN 80-85241-67-1.
ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. 3. rozšířené vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2007. 111 s. ISBN978-80-87071-45-8.
SEKNIČKA, P. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. dotisk. Praha: ASPI Publishing, 2001. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černohorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

_____	_____
doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Ředitel ústavu	Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2013

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav podnikové etiky a kultury ve společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. a zpracovat návrh vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu. V první části práce jsou na základě literárních pramenů vymezena teoretická a metodická východiska, která jsou nezbytná pro zpracování praktické části. Druhá, praktická část práce je zaměřena na průzkum současného stavu podnikové etiky a kultury ve společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. Podkladem pro průzkum jsou interní a externí zdroje informací ve společnosti a dotazníkové šetření mezi jeho zaměstnanci. Výsledkem této diplomové práce je vytvoření etického kodexu společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o.

Klíčová slova

Podniková etika, podniková kultura, etický kodex, společenská odpovědnost firem.

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the current situation of business ethics and culture in Vinařství Ludwig, Ltd. and make a proposals lead to improvement of this situation. In the first part of the work on the basis of literature research identified the theoretical and methodological bases, which are needed for the processing of the practical work. The second, practical part of the work is based on a survey of the current state of corporate ethics and culture of Vinařství Ludwig, Ltd. The bases for the survey are internal and external sources of information of company and questionnaire survey among its workers. The result of this thesis is to make the Code of conduct of Vinaství Ludwig, Ltd.

Keywords

Business ethics, corporate culture, code of ethics, corporate social responsibility.

Bibliografická citace

HÁJKOVÁ, M. *Návrh etického kodexu pro společnost Vinařství Ludwig, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 112 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černohorská, Ph.D..

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2013

……

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Lence Černohorské, Ph.D. za metodické vedení, náměty a cenné připomínky při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a všem, kteří mě během mého studia podporovali.

Obsah

Úvod ... 8

1 Cíl ... 9

2 Teoretická východiska ... 10

2.1 Morálka a etika ... 10

2.1.1 Pojem morálka a její zdůvodnění ... 10

2.1.1.1 Morálka a právo ... 11

2.1.1.2 Morálka a mravnost ... 11

2.1.1.3 Morálka a politika ... 12

2.1.1.4 Morálka a životní prostředí ... 12

2.1.2 Etika, vztah morálky a etiky ... 12

2.1.2.1 Základní dělení etiky ... 14

2.2 Etika v podnikání ... 15

2.2.1 Úrovně podnikatelské etiky ... 15

2.2.2 Zásady podnikatelské etiky ... 16

2.2.3 Etické chování podniku jako komparativní výhoda na trhu ... 18

2.3 Společenská odpovědnost firem ... 19

2.3.1 Charakteristické rysy CSR ... 20

2.3.2 Významné přínosy ze CSR ... 21

2.4 Podniková kultura ... 21

2.4.1 Základní prvky ... 22

2.5 Nástroje podnikatelské etiky ... 23

2.5.1 Tradiční nástroje ... 23

2.5.1.1 Etický kodex ... 24

2.5.1.2 Etický vzor ... 24

2.5.1.3 Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky ... 24

2.5.2 Moderní nástroje ... 24

2.5.2.1 Etický a sociální audit ... 25

2.5.2.2 Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě ... 26
2.5.2.3 Etické výbory ... 26
2.6 Etický kodex ... 27
2.6.1 Historie ... 28
2.6.2 Členění etických kodexů ... 28
2.6.3 Tvorba etického kodexu firmy ... 29
2.6.4 Význam etického kodexu ... 29
2.6.5 Hlavní oblasti upravované etickým kodexem ... 32
2.6.6 Struktura etického kodexu ... 32
2.6.7 Implementace etického kodexu ... 33
3 Charakteristika společnosti ... 34
3.1 Historie společnosti ... 34
3.2 Současnost ... 35
3.3 Organizační struktura ... 35
3.4 Jakost a ocenění ... 36
3.4.1 Normy systému managementu jakosti řady ISO 9000 obecně ... 37
3.4.2 IFS – Certifikace standardů bezpečnosti potravin ... 37
4 Analýza současného etického a sociálního prostředí ... 39
4.1 Průběh analýzy ... 39
4.2 Základní rozdělení metod a technik ... 40
4.2.1 Pozorování ... 41
4.2.2 Dotazování ... 42
4.2.3 Individuální osobní rozhovor ... 42
4.2.4 Písemné dotazování ... 43
4.3 Tvorba dotazníku ... 43
4.4 Systém vyhodnocení dotazníku ... 44
4.4.1 Vyhodnocení – Osobní informace ... 45
4.4.2 Vyhodnocení – Spokojenost ... 52
4.4.3 Vyhodnocení – Vztahy na pracovišti ... 57

4.4.4 Vyhodnocení – Vztah k firmě ... 62
4.4.5 Vyhodnocení – Etika ... 65
4.4.6 Vyhodnocení – Míra souhlasu ... 72
5 Doporučení pro společnost ... 80
6 Návrh etického kodexu společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. ... 86
Závěr ... 92
Seznam použité literatury ... 94
Seznam obrázků ... 95
Seznam grafů ... 96
Seznam příloh ... 97

Úvod

V posledních letech dochází ke zvýšenému zájmu o etiku v podnikání už i v evropských zemích. Podniky dbají o zájmy všech zainteresovaných stran, tvoří a zavádějí etické kodexy, nebo využívají jiné nástroje etiky podnikání. Veřejnost oceňuje odpovědné podnikání a naopak neeticky chovající se podnikatelské subjekty tvrdě kritizuje. A právě tato kritika může daný podnik, který se snažil o maximalizaci užitku neetickými praktikami dovést až k samotnému existenčnímu úpadku. Je nutné, aby si všechny subjekty na trhu uvědomily, že neetické chování a využívání nekalých prostředků v konkurenčním boji krátkodobě může přinést vyšší zisky nebo určité výhody, ale v konečném a dlouhodobém hledisku toto chování poškodí všechny zainteresované strany, tzv. stakeholdery.

Dále je potřebné, aby podniky začaly chápat etiku v podnikání jako možnou výhodu na trhu, a ne jako omezující faktor. Neboť pouze tehdy bude snaha o vybudování moderní vyspělé ekonomiky efektivní. Mnohé evropské státy to již pochopily a etiku začlenily do svého podnikání. V České republice se situace ve vnímání etiky v podnikání mění pozvolna.

Z tohoto pohledu jsou nejdál západní evropské státy a Spojené státy americké, kde je etika v businessu striktně vyžadována. V případě porušení jsou podniky vysoce sankciovány. Uvědomily si, že etické chování pozitivně formuje vztahy k zákazníkům, dodavatelům a vztahy mezi zaměstnanci. Dále chápou význam etického kodexu, který lze najít u většiny společností. V současné době i naše podniky pomalu zavádí etické kodexy. Je však nutné, aby kodex nesloužil jako reklama pro etické jednání konkrétního podniku, ale aby aktivně ovlivňoval a směroval činnost celé společnosti i všech zaměstnanců.

1 Cíl

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh etického kodexu pro společnost Vinařství Ludwig, s.r.o. Tento firemní dokument by měl být základem etického podnikání společnosti a spolu s ostatními doporučeními by měl posílit a nastavit etické hodnoty společnosti. Návrh etického kodexu a další doporučení budou zpracovány na základě analýzy etického a sociálního prostředí v dané společnosti.

První část diplomové práce je věnována teoretické stránce dané problematiky. Zde se budu zabývat jednotlivými základními pojmy z oblasti etiky, etiky v podnikání a jejími nástroji.

V další části uvedu informační údaje o vybrané společnosti a pak následuje nejrozsáhlejší kapitola diplomové práce, kde se zabývám analýzou etického a sociálního prostředí ve firmě. Analýze bude předcházet zjištění stávajícího stavu etické úrovně v podniku. Nejprve však popíši metody, které lze při analýze prostředí použít a metody, které v práci použity byly. Jde zejména o písemné dotazování.

Na základě vyhodnocení získaných poznatků ve sledované společnosti jsou navržena doporučení, která by měla vést ke zlepšení etické úrovně a podnikové kultury. Výsledkem je návrh etického kodexu společnosti.

2 Teoretická východiska

Tato část diplomové práce je zaměřena na získání teoretických poznatků, které souvisí s tématem diplomové práce. Zaměřuje se na problematiku morálky a etiky, jejich vztahu a rozdělení etiky. Dále se budeme zabývat etikou v podnikání, společenskou odpovědností firem a podnikovou kulturou. Samostatné kapitoly jsou pak věnovány nástrojům etického řízení a etickému kodexu. Cílem je vysvětlit základní pojmy v jednotlivých oblastech.

2.1 Morálka a etika

Je potřeba rozlišit pojem morálka a etika, protože často dochází k záměně těchto dvou pojmů. Nejprve je však důležité vymezit morálku vůči ostatním pojmům a tyto vztahy vysvětlit.

2.1.1 Pojem morálka a její zdůvodnění

Morálku lze chápat jako společenskou instituci složenou z množiny standardů uznávaných členy dané kultury. Týká se tedy způsobů či praktik definujících dobré a špatné. Tyto praktiky spolu s jinými druhy zvyklostí, pravidel a způsobů jsou předávány uvnitř kultury z generace na generaci. Morálka jako soubor principů pro individuální jednání má potom objektivní status. Podobně jako politické uspořádání či přirozený jazyk existuje před tím, než určitý jedinec tyto standardy přijme nebo odmítne. Morálka tedy nemůže být čistě osobní záležitost.[1]

Pojem „morálka“ je odvozen z latinského „mós“ a označuje zvyk, obyčej a mrav, ale také osobní způsob života, smýšlení a charakter osobnosti.“ Základem je přirozený zákon morálky, respektive morální zákon. Tento zákon je klíčovým „směrníkem“ a říká, jak má člověk jednat a chovat se, aby byl ve shodě se svou přirozeností. Přirozený

[1] BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*, s. 6.

mravní zákon se nedá změnit, protože je v hloubi našeho lidství a tvoří základ humanity člověka.[2]

„Tradiční definice morálky vychází z toho, že jde o soubor pravidel, hodnot, ale i postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání.“[3]

2.1.1.1 Morálka a právo

Existuje určitý vztah mezi morálkou a právem. Tato souvztažnost je velmi významná, neboť zrcadlí hranice mezi formální a neformální regulací ve společnosti.[4]

Právo upravuje vztahy v minimální podobě mezi osobami a skupinami osob. Deklaruje vzájemné povinnosti, vymezuje a zajišťuje minimální míru spořádaného chování mezi lidmi. Právo je nutné chápat jako součást rozsáhlého mravního a morálního řádu společnosti. Právo by mělo zajišťovat nutný vnější řád, morálka je věcí individuálního způsobu života a stát by do ní neměl příliš zasahovat. Je důležité věnovat pozornost reaktivní úloze práva v souvztažnosti ke spravedlnosti a rozvoji svobody a demokracie. Jde o problematiku respektování práva. V tomto smyslu právní stát staví na mravních předpokladech, kdy reaktivní úloze práva předchází proaktivní role morálky.[5]

2.1.1.2 Morálka a mravnost

Tyto dva pojmy se v české jazykové kultuře dlouho používaly jako synonyma. Je však důležité je rozlišovat.

Český výraz mravnost je odvozen od slova „mrav“, které znamená zvyk, obyčej, tedy co se obecně líbí, co je vhodné. Morální jednání je takové, které je v souladu s normami

[2] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 36.
[3] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*, s. 9.
[4] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 38.
[5] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*, s. 10.

platné morálky a s vlastním svědomím. Zatímco mravnost nemusí být svědomím reflektována.[6]

2.1.1.3 Morálka a politika

Vztah mezi morálkou a politikou se týká především zákonů a institucí, které mají regulovat vzájemné lidské soužití. Pokud mají instituce plnit svůj účel, musí mapovat morální kvality občanů a politiků. Morálka je v oblasti politiky předmětem zkoumání etiky institucí a etiky ctností. Do popředí vystupuje především sledování obecného dobra a kontroly moci v politice. Prvotním úkolem politiky by mělo být usilování o obecné dobro.[7]

2.1.1.4 Morálka a životní prostředí

Základním východiskem je vztah přírody a člověka. Tento vztah nabývá na významu právě v době, kdy si člověk vytvořil civilizaci, tj. proti přirozenému světu postavil svět umělý, který je pro člověka jako přirozeného tvora cizí a odcizující. Pro osud lidstva je velmi důležité zachovat vědomí přirozeného života, proto ochrana životního prostředí nabývá na svém významu. Ta by měla být velmi intenzivní a měla by se zaměřovat na sféru:

- primární, tj. zejména péče o biosféru,
- sekundární, tj. rozvoj světa kultury, včetně pracovní činnosti.[8]

2.1.2 Etika, vztah morálky a etiky

Pojem „etika" je odvozen od řeckého „éthos", což znamená mrav, zvyk. Etika je v současné době považována za společenskou vědu, jejímž předmětem zkoumání je

[6] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 37.
[7] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*, s. 11.
[8] tamtéž, s. 13.

morálka. Předmět zkoumání můžeme vymezit v širším pojetí, kdy je etika teorií humanity, nebo v užším pojetí, kdy lze etiku chápat jako vědu filozofického charakteru, která zkoumá mravně relevantní jednání a chování člověka. Etika se zabývá principy mravního chování, zákony či dohodami a uzancemi, které dovolují, abychom na základě toho, co „je", vyslovovali tvrzení o tom, co „má být".[9]

Zajímavým příspěvkem k tématu je názor Mela Thompsona v publikaci Přehled etiky, který definuje úkol etiky následovně: *„Úkolem etiky je odstranit nejasnosti, rozlišit fakta, hodnoty a argumenty, odhalit základy, na kterých jsou komentáře vystavěny, a zjišťovat, nakolik logické a zda skutečně vyjadřují hluboce zakořeněné názory, anebo emoční reakce."*[10]

Vztah morálka a etiky je označován jako „přesýpací hodiny". Souvztažnost morálky a etiky vytváří základní platformu pro řešení klíčových otázek etiky:

- Co je dobré?
- Co je spravedlivé?

Dobro lze chápat jako vědomé jednání, které odpovídá mravním zákonům, dává smysl lidskému životu a zvyšuje jeho kvalitu. Dobrý je život v míru, ale i úcta, láska k člověku a ochota pomáhat. Dobro však neustále sebou nese alternativu zla, tj. strádání a špatnosti.[11]

Na otázku odkud se vzalo dobro a zlo se lidstvo snaží odpovědět od samého počátku své existence a specifikovaly se následující koncepty:

- dobro a zlo jsou rovnocenné síly,
- existuje pouze dobro, zlo je pouze formě iluze,
- existuje dobro, ale lze ho svobodně odmítnout a tím vytvořit zlo,
- zlo a dobro jsou lidské relativní pojmy.[12]

[9] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 41.
[10] THOMPSON, M. *Přehled etiky*, s. 15.
[11] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*, s. 14.
[12] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 42.

2.1.2.1 Základní dělení etiky

Thomson ve své knize Přehled etiky uvádí základní čtyři přístupy k etice:

a) Deskriptivní etika

Popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty konkrétní společnosti. Tedy nejen to, co lidé dělají, ale též důvody, kterými své činy vysvětlují. Klíčovým znakem deskriptivní etiky je, že se nesnaží zjišťovat, co je a není správné. Pouze popisuje stav ve společnosti.

b) Normativní etika

Zkoumá normy, kterými se lidé při svém mravním rozhodování řídí. Zabývá se otázkami, které se týkají povinností (co by „měl" člověk dělat) a hodnot, které mravní rozhodnutí vyjadřují (co utváří „dobrý" život). Je dále než deskripcí etika, protože se zaměřuje na výrok o nějakém chování a ptá se: „Je správné toto dělat?"

c) Metaetika

Vyjadřuje diskusi o jazyce, kterým se o morálce hovoří. Metaetika představuje snahu zjistit, co lidé svými výroky míní. Co to skutečně znamená, když řeknu, že něco není správné? Není to jenom moje osobní preference?

d) Aplikovaná etika

Je nejdůležitější oblastí etiky. Mezi její nejvýznamnější oblasti patří např. lékařská etika, etika životního prostředí, obchodní etika, atd. Zkoumá rozhodnutí v dané oblasti z hlediska teorií etiky.[13]

[13] THOMPSON, M. *Přehled etiky*, s. 11-12.

2.2 Etika v podnikání

Každý chápe etiku v podnikání, nebo také podnikatelskou etiku, trochu jinak. Veřejnost se na chování firem často dívá skepticky a jejich chování považuje za neetické, nemorální s jediným cílem, a to získat co největší kapitál. Naštěstí existují i takové firmy, které si uvědomují, že etika do podnikatelského prostředí patří, a pro přežití je nutná. Pro definování podnikatelské etiky použiji následující dvě definice z velkého množství definic zveřejněných mnoha autory.

Anglický výraz business ethics je základ, z něhož se odvozují názvy v jiných jazycích. V České republice se ujal pro širší pojetí výraz etika v ekonomice a pro užší pojetí etika v podnikání nebo také podnikatelská etika nebo hospodářská etika.[14]

Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda je chování správné nebo nesprávné, etické či neetické, většinou určuje veřejnost prostřednictvím médií, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.[15]

Podnikatelská etika bývá definována různě, vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské poměry a kulturní zázemí společnosti. Lze použít definici:

„Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.“[16]

2.2.1 Úrovně podnikatelské etiky

Z pohledu praktického konání můžeme rozlišit minimálně tři kvalitativně odlišné úrovně s různými cíly, zájmy a motivací.

[14] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 173.
[15] tamtéž, s. 174.
[16] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 14.

- **Mikroúroveň** – řeší etiku a vztahy jednotlivců, tj. zaměstnanců, zaměstnavatelů, spotřebitelů, dodavatelů, atd. Každá jednotlivá osoba má svůj prostor pro volbu jednání a rozhodnutí, který je ovlivňován celou řadou podmínek.

- **Mezoúroveň** – zabývá se ekonomickými organizacemi, jakou jsou firmy, odbory, svazy spotřebitelů apod. Tyto organizace mají své vlastní cíle, zájmy, tedy určitou autonomii a to někdy může vyústit v rozpor s individuálními zájmy.

- **Makroúroveň** – zaměřuje se na etické otázky ekonomického systému jako celku, patří sem především podnikatelská etika, mezinárodní ekonomické vztahy apod.[17]

2.2.2 Zásady podnikatelské etiky

Pilířem podnikatelské etiky jsou takové zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako činnost nebylo uskutečnitelné. Za základní zásady, které by měli podnikatelé dodržovat, lze považovat:

1. **Spravedlnost** – vychází ze zásady stejného zacházení. V praxi se tato problematika nejčastěji spojuje s dodržováním závazků vyplývajících ze smluv, které byly uzavřeny písemně nebo jinak. Pokud jsou závazky založeny pouze na důvěře, tak musí být všem stranám jasné, jaké závazky se jich týkají.

2. **Poctivost** – základem je pravdomluvnost. V podnikatelské praxi bychom se měli vyhýbat lžím, podvádění a krádežím. Ale uvádění polopravd nebo neúplných pravd je v některých případech akceptovatelné, není tedy nutné uvádět plnou pravdu. Pokud však zákazník položí přímou otázku, je nutné na ni popravdě odpovědět. Pro dlouhodobější obchodní vztahy je vzájemná důvěra nezbytná.[18]

[17] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*, s. 79.
[18] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 179-180.

Autoři Bláha a Dytrt v knize Manažerská etika uvádějí 7 konkrétnějších etických zásad v současném podnikatelském prostředí:

Zásada č. 1: Odpovědnost podnikání: od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči „stakeholders“. Z toho vyplývá, že společnost by neměla brátv úvahu pouze zájmy a potřeby svých akcionářů, ale měla by zohledňovat i zájmy všech zainteresovaných stran.

Zásada č. 2: Ekonomický a sociální vliv na podnikání: směrem k inovacím, spravedlnosti a světovému společenství. Tato zásada se zaměřuje především na odpovědnost organizací, které působí v méně rozvinutých zemích. Smyslem jejich činnosti by nemělo být jen zvyšovat potenciál ekonomický, ale také sociální dané země.

Zásada č. 3: Podnikatelské chování: od litery zákona ke vzájemné důvěře. Klade důraz na hodnoty v podnikání, jako jsou upřímnost, otevřenost, respektování dohod, transparentnost.

Zásada č. 4: Respektování pravidel. Kromě dodržování legislativních předpisů dané země je třeba respektovat i mezinárodní úmluvy.

Zásada č. 5: Podpora mezinárodního podnikání. Tato zásada vybízí k rozvoji podnikání a mezinárodního obchodu, odstranění překážek v mezinárodním obchodě a ke společné spolupráci při dosahování cílů národní politiky.

Zásada č. 6: Ochrana životního prostředí. Týká se nejenom jeho ochrany, ale také hospodárného využívání přírodních a obnovitelných zdrojů. A dále podporuje udržitelný rozvoj.

Zásada č. 7: Vystříhání se nezákonných operací. Vlastníci, manažeři a podnikatelé by se měli vyhýbat a předcházet korupci, praní špinavých peněz a jiným negativním jevů v podnikání (např. obchod s narkotiky, organizovaný zločin).[19]

[19] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*, s. 32-33.

2.2.3 Etické chování podniku jako komparativní výhoda na trhu

Mravní požadavky nevztahujeme pouze ke konkrétním lidem, ale automaticky je přenášíme i na organizační struktury společnosti, instituce. Očekává se mravní chování od státu k občanům, podniku k zaměstnancům a naopak.

Obecně existují základní důvody, proč by se měl podnik chovat eticky:[20]

1. **Protože je to v jeho zájmu**

Pozitivní prostředí vytváří větší záruku dobrých pracovních vztahů, podporuje výkonnost zaměstnanců a snižuje náklady spokojené s kontrolou a řešením etických konfliktů. Z hlediska podniku zvyšuje etické chování jeho důvěryhodnost a tím zpětně kladně ovlivňuje chování ostatních ekonomických subjektů (preference zákazníků, investorů atd.).

2. **Protože je mravnost obecným zájmem celé společnosti**

Požadavek na mravnost ve společnosti má i ekonomický pozitivní a stimulující charakter. Etika snižuje náklady na případné sociální neúspěchy, tedy morální společnost je méně nákladná jelikož má nižší výdaje na donucovací aparát (policie, justice, vězeňství).

3. **Protože každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit**

Toto očekávání je východiskem pro každou podnikatelskou činnost, které dává vlastně smysl. Etické chování ostatních, respektování určitých pravidel a morálních konvencí v ekonomické sféře je základem pro realizaci podnikatelského plánu.

4. **Protože je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat**

Pokud pravidla podnikání vycházejí z etické shody všech účastníků, je vstup do tohoto prostředí spojen s morálním závazkem tyto pravidla dodržovat.

[20] ROLNÝ, I. *Etika v obchodní strategii,* s. 42-43.

5. **Protože je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat**

Fakticky jde o soulad slov a činů, které společnost citlivě vnímá. Podnikání na základě přetvářky je omezené do doby odhalení a zveřejnění.

6. **Protože jakékoli porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání**

Pokud se z podnikání vytrácí zásada „čisté hry“ u stále většího počtu ekonomických subjektů, tak podnikatelské prostředí ztrácí pravidla a tím i kvalitu.

2.3 Společenská odpovědnost firem

Tato podkapitola řeší otázku společenské odpovědností firem. Neboť žádná organizace nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho součástí. A právě její hodnocení okolím přímo ovlivňuje její úspěšnost na trhu.

Od poloviny minulého století se ve světě prosazuje nová metoda, která se nazývá Corporate Social Responsibility (CSR) – Společenská a sociální odpovědnost organizací. Základem je předpoklad, že úspěch každé organizace závisí na etických postojích zaměstnanců k zaměstnavateli a naopak. Dále na jejich odbornosti, kvalitě práce, na osobní odpovědnosti a motivaci.[21]

Význam termínu *„společenská odpovědnost“* není tak jasný, jak by se na první pohled mohlo zdát. Pro některé jedince znamená odpovědnost v právním smyslu, závazek; pro jiné pak sociálně odpovědné chování v etickém smyslu; pro další znamená odpovědnost za něco; pro mnohé jde prostě o charitativní činnost. Otázkou zůstává, za co konkrétně by měl být byznys odpovědný.[22]

[21] DYTRT, Z. a kol. *Dobré jméno firmy*, s. 100.
[22] BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*, s. 68.

2.3.1 Charakteristické rysy CSR

- **tři roviny aktivit** – ekonomická činnost podniku, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí,
- **dobrovolnost** – podnik své odpovědné aktivity vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinnosti,
- **dialog se stakeholdery** – zapojení zainteresovaných stran,
- **dlouhodobý charakter** – všechny aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí, ani když se podnik ocitne v horší ekonomické situaci,
- **důvěryhodnost** – CSR přispívá k posílení důvěry v podniku, činnosti však musí být transparentní a trvalé.[23]

[23] BUSINESS LEADERS FORUM [online].

2.3.2 Významné přínosy ze CSR

Existuje celá řada pozitiv, která vyplývají z dodržování zásad konceptu společenské odpovědnosti. Obecně je lze shrnout:

- zlepšení image a spojování jména firmy s kladnými hodnotami,
- kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci,
- přímé finanční úspory ze zavádění environmentálních opatření,
- větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory,
- konkurenční výhody proti firmám, které nemají vlastní CSR strategii.[24]

2.4 Podniková kultura

V této podkapitole se budeme zabývat podnikovou kulturou. Neboť i ta se významně podílí na komerčním úspěchu firem. Každá organizace má svou specifikou podnikovou kulturu, kdy v případě, že je vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance ale také na zákazníky.

Podniková kultura je složitý jev, který není snadno popsatelný a její vymezení je složité. **Obecně ji lze chápat jako:**

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci podniku,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů podniku a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.[25]

Tedy ovlivňuje to, jak firma a její zaměstnanci působí navenek, vztahy mezi zaměstnanci, formuje firemní prostředí, definuje žádoucí chování a sdílené hodnoty.

[24] NADACE VIA [online].
[25] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*, s. 22.

2.4.1 Základní prvky

1. **Symboly.** Zde patří různé zkratky, slang, styl oblékání.
2. **Hrdinové.** Mohou to být skuteční nebo imaginární lidé, slouží jako vzor ideálního chování zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti). Jsou nositelé tradic.
3. **Rituály.** Patří sem společensky nezbytné činnosti a projevy, neformální aktivity, formální schůze, psaní zpráv apod.
4. **Hodnoty.** Představují nejhlubší úroveň podnikové kultury. Určují co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Promítají se do pracovní morálky, zaměstnaneckých vztahů i do celkové orientace společnosti.[26]

[26] IPODNIKATAL [online].

2.5 Nástroje podnikatelské etiky

V této kapitole se zaměříme na nástroje podnikatelské etiky. Podle toho, kdo zajišťuje fungování konkrétních nástrojů podnikové etiky, je můžeme rozdělit do dvou skupin:

- **interní nástroje** – jde o nástroje, které má podnik přímo pod kontrolou a jejichž používáním přímo ovlivňuje své etické chování (etický kodex, etický a sociální audit apod.);
- **externí nástroje** – jsou to nástroje, které existují vně podniku a jejichž používáním může podnikatelský subjekt ovlivňovat etické prostředí ve společnosti (protikorupční linky státních organizací apod.).[27]

Putnová v knize Etické řízení ve firmě: nástroje a metody dělí nástroje podnikové etiky podle historie používání:

- **tradiční nástroje** – kodexy etiky, etické vzory, výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky;
- **moderní nástroje** – etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě, etické výbory.[28]

2.5.1 Tradiční nástroje

Začaly být využívány ve 20. letech 20. století ve formě jednodušších kodexů – firemní kréda a deklarace hodnot. V třicátých letech 20. století byly kodexy doplněny o etické vzory a výcvikem zaměstnanců v oblasti etického jednání. Významná pro rozvoj kodexů byla léta šedesátá, kdy byly do praxe uváděny první etické kodexy vycházející z teorie participujících skupin.[29]

[27] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, s. 21 [online].
[28] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 71.
[29] tamtéž, s. 70.

2.5.1.1 Etický kodex

Je nejrozšířenější nástroj a praktický prvek podnikové kultury jednotlivých podniků. Zvláště v krizových situacích je pro zaměstnance i vedení velmi důležité a efektivní mít v ruce „kriteriální vodítko“, které jasně formuluje morální zásady, o které se lze opřít. Základní etické hodnoty jsou však velice obecné na to, aby mohly určovat postupy a řešení konkrétních etických problémů. *„Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi.“*[30]

2.5.1.2 Etický vzor

Etický vzor je konkrétním vzorem chování a jednání. Jsou u něj vyzdviženy stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, např. loajalita, tvořivost, čestnost apod. Měl by motivovat kolektiv a zrcadlit základní společenské hodnoty jako jsou svoboda, spravedlnost, dobro, racionalita. Právě prostřednictvím vzorů lze prosazovat a upevňovat základní principy a standardy etického jednání a chování.[31]

2.5.1.3 Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky

Úlohou výcviku a vzdělání v oblasti podnikové etiky tkví v průběžném a systematickém sběru a prohlubování znalostí a dovedností, které ve výsledku vedou k řešení etických problémů, a to jak u řídících, tak i u řadových zaměstnanců.[32]

2.5.2 Moderní nástroje

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století se začaly v praxi využívat první moderní nástroje etického řízení. Využití doposud našly především v USA, kde mají již

[30] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*, s. 71
[31] PUTNOVÁ, A. SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 81.
[32] DYTRT, Z., STAŇKOVÁ, P., TOMANCOVÁ, L. *Manažerská etika: etika v managementu a podnikání*, s. 43.

dlouhodobou tradici. V Evropě si zavedení těchto nástrojů mohou dovolit spíše velké nadnárodní společnosti.[33]

2.5.2.1 Etický a sociální audit

Jde o nejnovější a nejkomplexnější nástroj etického řízení. Jde o nefinanční audit v podniku. Mezi etickým a sociálním auditem existují malé odlišnosti, přesto je jejich vhodné propojení výhodou. Cílem sociálního auditu je *„poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování hospodářské organizace.“* Snaží se tedy o komplexní popis sociální reality v konkrétním podniku. Etický audit jako součást sociálního auditu bývá *„orientován především na hodnocení etického programu v podniku a na prověření etických standardů.“*[34]

Etický a sociální audit se zaměřuje na analýzu a kontrolu čtyř základních podnikových oblastí:

- zaměstnanecká politika,
- ekonomický rozvoj společnosti,
- environmentální politika,
- dobročinnost.[35]

Etický a sociální audit zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti a má své cíle:

- kontrola řízení,
- transparentnost pro všechny participující skupiny v podnikání,
- analýza sociálního klimatu v podniku.[36]

V podniku mohou být etické a sociální audity prováděny interně (je však nutné mít dostatečně proškolené a kompetentní zaměstnance podniku) nebo externě (podnik

[33] PUTNOVÁ, A. SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 71.
[34] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, s. 23 [online].
[35] tamtéž, s. 24.
[36] PUTNOVÁ, A. SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 84.

pověří specializovanou firmu). Oba způsoby mají své výhody i nevýhody. Výhodu interního auditu je, že pověřený tým disponuje dobrou znalostí podnikového prostředí a nemusí na veřejnost ventilovat témata, která nechce. Rizikem je ztráta objektivity.[37]

2.5.2.2 Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě

V podniku nahrazuje klasické struktury různých důvěrníků a zástupců zaměstnanců. Jde o zřízení stálé funkce v hierarchii podniku, která se zaměřuje na *„rovnováhu a harmonizaci zájmů všech skupin, participujících na podnikání“*. Pozornost věnuje zvláště řešením problémů a dilemat v oblasti vztahů zaměstnanců, zaměstnanců a vedení, vztahů k zákazníkům. V některých případech plní úlohu hlídače, který dohlíží na etické chování managementu.[38]

2.5.2.3 Etické výbory

Zastupují v podniku poradní funkci, tvoří je odborníci na podnikatelskou etiku, většinou z akademické sféry nebo poradenské praxe. Jejich úlohou je dohlížet na tvorbu nástrojů etického řízení a na vznik a rozvoj integrovaného systému etického řízení. Jsou nejefektivnější tam, kde je nutné dlouhodobě garantovat vysokou odbornost, nestrannost a objektivitu. Nutný předpokladem pro jejich funkčnost v podniku je kvalitní komunikační systém, neboť právě ten přispívá k odstraňování bariér a k včasnému řešení etických problémů a dilemat.[39]

[37] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, s. 25 [online].
[38] IUS WIKI [online].
[39] PUTNOVÁ, A. SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 85.

2.6 Etický kodex

Slovo kodex je modernější než výraz pravidlo, objevuje se i výraz manifest. Zákon upravuje závazně určité činnosti nezbytné pro chod a rozvoj veřejného života. Kodexy většinou navazují na zákony tam, kde zákonná úprava není nezbytná.[40]

Kodexem obecně rozumíme *„systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Specifikem etických kodexů je jejich zásadní, univerzalistický charakter. Vztahující se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezují obecný charakter, ze kterého se vlivem specializace v průběhu dějin konkretizovaly zásady eticky různých profesí.“*[41]

Etický kodex specifikuje etická pravidla závazná pro všechny zaměstnance organizace. Obsahuje jak vizi etiky konkrétní organizace, tak metody její postupné realizace v konkrétních podmínkách a její přínosy.[42]

Kodexy včetně toho, že mohou pomáhat v každodenním rozhodování, lze je také užívat ve firemních tréninkových programech k posilování etického povědomí zaměstnanců, ale i ke zvyšování důvěry zákazníků, dodavatelů a kooperujících firem a dokonce i konkurentů.[43]

Dobrý etický kodex nevzniká vytipováním „nosných pilířů“ na základě diskuzí nebo názorů. Měl by vycházet z konkrétní situace, znalosti věci a vize budoucího vývoje. Nejde tedy o vytvoření dokumentu pro reklamní účely. Je to dokument, který plní nebo verbálně vyjadřuje taktické kroky k pnění strategických cílů a zvláště se orientuje na slabá místa, která by mohla plnění strategie brzdit.[44]

[40] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 191-192.
[41] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*, s. 71.
[42] DYTRT, Z. a kol. *Dobré jméno firmy*, s. 124.
[43] BOHATÁ, M. *Úvod do hospodářské etiky*, s. 77.
[44] DYTRT, Z. a kol. *Dobré jméno firmy*, s. 124

2.6.1 Historie

Etické kodexy nejsou záležitostí posledních pár let. Za první etický kodex v historii se označuje tzv. Hippokratova přísaha, zformulována přibližně před 2 400 lety. Je určena lékařům a zavazuje je k nezištné pomoci nemocným a k zachování tajemství. V dalším průběhu lidských dějin vznikl velký počet nejrůznějších etických kodexů.[45]

Již koncem 40. let 20. století vydala firma Johnson&Johnson svůj etický kodex, který v praxi používá dodnes. Nazvala ho Naše krédo a jasně v něm vymezila odpovědnosti, ke kterým se podnik přihlásil vůči různým skupinám společnosti v pořadí: spotřebitelé, spolupracovníci, veřejnost, akcionáři. A vymezil v něm deklarované klíčové etické hodnoty.[46]

2.6.2 Členění etických kodexů

Etické kodexy se neustále vyvíjely a nacházeli stále širší uplatnění. Dnes je lze nalézt téměř ve všech oblastech společenského života. V ekonomické oblasti se vyskytují u tří skupin subjektů. Jsou to kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů (profesní kodexy), pro činnost hospodářských sdružení vykonávajících určité hospodářské činnosti a kodexy jednotlivých organizací.[47]

Kodexy profesních asociací, též zvané profesní kodexy, upravují etickou stránku činnosti svých členů. Pod profesními asociacemi jsou míněna sdružení osob zabývajících se činností vyžadující odbornost ale i úřední souhlas, zkoušky před úředním orgánem apod. Členství v asociacích je většinou povinné. Mezi profesní kodexy se řadí již zmíněný lékařský kodex, dále např. kodex učitelský, novinářský ale také kodex manažera. **Kodexy pro činnost hospodářských sdružení** se příliš nevyskytují. Lze zmínit, že specifickou úlohu mají tři kodexy vydané Mezinárodní obchodní komorou. Ve sféře etiky podnikání mezi její dokumenty patří mezinárodní kodexy pravidel etiky v prodejní činnosti z roku 1973, v reklamě původně z roku 1937

[45] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*, s. 98.
[46] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*, s. 71.
[47] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*, s. 98-99.

naposledy upravené v roce 1986 a v přímém marketingu. V České republice je Kodex bankovní etiky vydán Bankovní asociací. **Kodexy jednotlivých organizací** jsou vyjádřením celkové politiky dané organizace, jejího vztahu k zákazníkům, ke konkurenci a vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.[48]

2.6.3 Tvorba etického kodexu firmy

Při vytváření etického kodexu se uplatňují dva různé způsoby:

a) **tzv. skandinávský model** – do tvorby etického kodexu je zapojen co největší počet zaměstnanců;
b) **tzv. americký model** – etický kodex vytváří management podniku a jeho vlastníci.[49]

Bez ohledu na to, ke kterému modelu tvorby etického kodexu se podnik nakonec přikloní, je důležité, aby jeho tvorba proběhla zcela legitimně a aby byl dokument široce akceptován. Jeho zavedení do podniku musí být citlivé, přiměřené a obezřetné. V opačném případě hrozí, že etický kodex nebude pracovníky přijat.[50]

2.6.4 Význam etického kodexu

Je důležité se zmínit o funkcích etického kodexu a jeho přínosu pro společnost. Dále nelze opomenout námitky, které existují proti tvorbě etických kodexů.

Obecné funkce etického kodexu firmy zobracuje následující obrázek.

[48] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*, s. 192.
[49] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*, s. 109.
[50] ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*, s. 20 [online].

Obrázek 1 Obecné funkce etického kodexu firmy

Zdroj: Rolný, I. Etika v podnikové strategii, s. 74

Dobře sestavený kodex může vedení podniku a jeho managementu pomoci při řešení řady problémů. Přínosy a klady etických kodexů lze shrnout do následujících bodů.

Z hlediska vedení podniku může kodex pomoci:

- **eliminovat** nežádoucí chování, které může způsobit pokles přízně zákazníků, zaměstnanců, investorů, veřejnosti atd. a ve výsledku vést až k dlouhodobým ekonomickým ztrátám,
- **objasnit** politiku podniku v morálně problematických otázkách, např. zacházení s důvěrnými informacemi, přijímání darů apod.,
- **zjednodušit** zavádění inovací, hledání nových obchodních partnerů, atd.,
- **posílit** vnitropodnikovou úroveň, snížit potřebu donucovacích opatření pro odhalení neetického chování,
- **zamezit** nadřízeným zneužívat svého postavení vůči podřízeným zaměstnancům,
- **být vodítkem** pro všechny zaměstnance i vedoucí pracovníky,

- **pozitivně motivovat** všechny zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují ve společnosti, kde je etické prostředí s jasnými pravidly, které platí pro všechny bez výjimky.[51]

Z hlediska podnikového managementu kodex pomáhá:

- **řešit** morální problémy a dilemata, která se objevují v práci manažerů,
- **čelit** neetickým požadavkům zákazníků, dodavatelů, ale i nadřízených a podřízených pracovníků,
- **obhajovat** svá rozhodnutí jak uvnitř, tak vně podniku,
- **zdůvodnit** návrhy na disciplinární opatření při porušování etických zásad ze strany zaměstnanců,
- **urychlit** identifikaci problémových praktik a odhalení případných podvodů.[52]

Námitky a problémy, které se s tvorbou etického kodexu pojí je možno shrnout do několika bodů. Častou námitkou je, že kodexy jsou pouze slohovým cvičením, které je dobré pro veřejnost, ale prakticky chování lidí v organizaci neovlivňuje. Další námitka se týká skutečnosti, že v organizaci pracují dospělí lidé již s vytvořenými hodnotami, které kodex nezmění. Dále se setkáváme s námitkou, že obsah kodexu je příliš obecný a nepostihuje tak etické problémy, kterými se musí organizace skutečně zabývat. Je důležité si uvědomit, že nelze od etického kodexu očekávat zlepšení ekonomické situace nebo okamžité polepšení zaměstnanců nebo manažerů. Do popředí zde vystupuje podniková kultura, která má velký vliv na tvorbu etických kodexů. Je potřeba mít kvalitní podnikovou kulturu, kterou etický kodex potvrdí.[53]

[51] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*, s. 72.
[52] tamtéž, s. 73.
[53] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*, s. 112-113.

2.6.5 Hlavní oblasti upravované etickým kodexem

Londýnský Institute of Business Ethics sestavil seznam oblastí, v nichž se při podnikání mohou objevit vážnější etické problémy a je tedy žádoucí je ošetřit etickým kodexem. Jedná se o:

a) **Vztahy vůči spotřebitelům** – odpovědnost za výrobek, reklama, záruky a servis aj.
b) **Vztahy vůči majitelům a investorům** – jejich zájmy, pravdivost údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisku a ztrát.
c) **Vztahy k zaměstnancům** – respektování jejich práv, nediskriminace, vyhovující pracovní prostředí, spravedlivý mzdový systém, informovanost aj.
d) **Vztahy k obchodním partnerům** – společné zájmy, důvěra, dodržování platebních a jiných závazků.
e) **Vztahy vůči státu** – včasné a správné placení daní, vedení účetnictví, dodržování předpisů.
f) **Vztahy vůči konkurenci** – dodržování pravidel poctivé soutěže, nepoškozovat dobré jméno konkurence.
g) **Vztahy vůči společnosti** – zajištění a rozšiřování pracovních příležitostí, sponzorství a dary.
h) **Vztah k životnímu prostředí** – jeho ochrana, nepoužívání zvířat k experimentům.[54]

2.6.6 Struktura etického kodexu

Struktura a obsah etického kodexu se u jednotlivých firem liší. Odchylky způsobují různé faktory. Např. odlišné tradice, mravní vyspělost managementu a zaměstnanců, činnost a velikost firmy. Většinou ale obsahuje následující části:

- ✓ preambule,
- ✓ vztahy se zákazníky,

[54] ŠRONĚK, I. *Etika a etiketa v podnikání*, s. 182-183.

- ✓ vztahy k akcionářům a ostatním investorům,
- ✓ vztahy k zaměstnancům,
- ✓ vztahy k dodavatelům,
- ✓ vztahy ke konkurenci,
- ✓ vztahy k vládě a místním orgánům.[55]

2.6.7 Implementace etického kodexu

Aby etický kodex ve firmě plnil efektivně svou úlohu, je nutná správná implementace. Bláha a Dytrt uvádí své knize Manažerská etika dvanáct kroku implementace etického kodexu:

1. **Integrace** – je důležité zajistit, aby etický kodex reagoval na současné otázky v organizaci.
2. **Schválení** – etický kodex musí schválit a podepsat výkonný ředitel organizace.
3. **Distribuce** – je nutné zaslat kodex všem zaměstnancům a ostatním pracovníkům, kteří spolupracují s organizací v přehledné a přenosné formě.
4. **Překážky** – je žádoucí pořádat krátké porady, na kterých bude vysvětleno, jak mají zaměstnanci jednat, když se objeví překážky při realizaci zásad kodexu.
5. **Osobní odpovědnost** – v této oblasti je důležité dát všem zaměstnancům příležitost, aby jednali v souladu se zásadami kodexu. Z jednání v rozporu se zásadami kodexu je nutno vyvodit osobní odpovědnost.
6. **Potvrzení** – je nutné zajistit, aby manažeři všech řídících úrovní veřejně prohlásili, že oni i jejich spolupracovníci souhlasí s kodexem a budou jednat v souladu s jeho zásadami.
7. **Pravidelné vyhodnocování** – zajistěte, aby etický kodex byl pravidelně vyhodnocován, zda odpovídá současné situaci.
8. **Smluvní ujednání** – dodržování kodexu je povinné (mělo by být smluvně ukotveno) a jeho nedodržování je důvodem k disciplinárnímu řízení.[56]

[55] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*, s. 77.
[56] BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská etika, s. 111.

3 Charakteristika společnosti

3.1 Historie společnosti

Společnost, pro kterou je vybrané téma zpracovávané, nemá žádné výhrady k uveřejnění svého pravého jména, proto tedy uvádím její oficiální obchodní název. Byla založena v roce 1990 fyzickou osobou. Jejím prvotním směrem byla pouze výroba a prodej moravských vín. Společnost navazuje na staletou tradici vinařství v rodině Ludvíků Šlancarů z Němčiček. Tato obec se nachází u Velkých Pavlovic na Jižní Moravě, kde je nejvyšší koncentrace vinařských obcí a tradice vinařství zde patří mezi nejstarší v Evropě. V 90. letech byl trh složen převážně z nezávislých obchodů, restaurací a tržnic. Postupem času přicházely nadnárodní zahraniční řetězce, které přinesly změnu sortimentu. Tato změna znamenala příliv levných vín, např. ze Španělska, Itálie a také z Maďarska. Společnost se tak začala zaměřovat na zvýšení produkce, což znamenalo vybavit stáčírnu moderními technologiemi, postavit novou výrobní a skladovací halu. Přílivem nových nadnárodních řetězců se majitel firmy rozhodl transformovat společnost.

Společnost jako právnická osoba byla založena v roce 1999 jako obchodní společnost pro distribuci vinařských produktů pod názvem Víno 2000 spol. s.r.o. se sídlem v Roztokách u Prahy. V roce 2003 byl název společnosti změněn na Vinné sklepy Roztoky s.r.o. a společnost dnem 1. 3. 2003 převzala veškerou výrobní a obchodní činnost od podnikatele Ing. Ludvíka Šlancara, CSc. Po tomto roce se změnila strategie společnosti s cílem vyrábět nejenom tuzemská vína, ale také konkurenceschopné výrobky z levnější „zahraniční“ suroviny. Zaměření na zvýšení výroby se netýkalo jen těchto levných vín, ale byla nalezena tzv. díra na trhu s kvalitními víny z „Nového světa“ např. z Chile Austrálie, Argentiny. Tento proces probíhal nakoupením sudových vín v zahraničí a stáčením zde. Poslední změna názvu proběhla k 1. 1. 2013 z marketingových důvodů, a to konkrétně z důvodu lepší propagace a originality obchodního loga.

3.2 Současnost

V současné době se zde zpracovávají sudová vína především z Moravské vinařské oblasti, ale i vína z jiných zemí v rámci Evropské unie a dále vína z třetích zemí. Společnost dále zastupuje jako výhradní distributor několik výrobců vína v rámci Evropské unie a v nabídce jsou i vína lahvová významných světových značek. Výše jejího kapitálu činí 4 700 000 Kč. Celková roční produkce je 1800 000 litrů vína, tedy asi 1 200 000 lahví ročně.

Společnost jako zaměstnavatel zaměstnává v trvalém pracovním poměru cca 23 zaměstnanců na třech úsecích:

a) provozovna Roztoky
b) provozovna Bořetice
c) provozovna Moravská Nová Ves

Ředitelství, obchodní a administrativní úsek firmy má sídlo ve Středočeském kraji v Roztokách u Prahy. Firma disponuje vlastními výrobními, skladovacími a dopravními kapacitami. Výrobním centrem společnosti je provozovna v Bořeticích. Nachází se zde vedení provozovny, provozní účtárna, laboratoř, skladovací prostory pro téměř jeden milion litrů vína v tancích ve vinném sklepě, lahvovací linka, expediční sklad pro distribuci vína a sklad obalů. Dále v katastru obce Moravská Nová Ves disponuje vinohrady o celkové rozloze 6 hektarů, tento závod je gardovou výrobní kapacitou firmy.

3.3 Organizační struktura

Společnost je svým obratem a počtem zaměstnanců zařazena mezi střední podniky. Roční obrat se pohybuje okolo 50 – 60 mil. Kč. Firma je držena výhradně v rodinném vlastnictví. Majitel, tedy generální ředitel, je jedním z jednatelů a zabývá se propagací, nákupem surovin a chodem společnosti. Řídí celou společnost a její odborné ředitele. Ekonomický ředitel odpovídá za činnost ekonomického úseku, zejména za tvorbu cen, správu majetku společnosti, realizaci platebního styku, styk s finančními úřady, aj.

Zároveň je interním auditorem systému HACCP. Obchodní ředitel odpovídá za činnost obchodního úseku, dále má přístup ke všem obchodním informacím a dává řediteli společnosti návrhy na externí spolupracovníky obchodního úseku. Obchodního ředitele v nepřítomnosti zastupuje marketingový ředitel. Ten řídí úsek marketingu a je zároveň představitelem managementu pro systém kvality a systém IFS. Mezi nejdůležitější činnosti výrobního ředitele patří řízení výrobního úseku (provozovny Bořetice a Moravská Nová Ves). Dále zodpovídá za objem a kvalitu výroby, zatřídění vyrobených vín, správnost údajů na etiketách, aj. V provozu jsou pak laborantka, sklepmistr, vedoucí linky, skladníci, dělníci na lince a řidič. Účetnictví společnosti zabezpečuje samostatná, odborně způsobilá právnická osoba na smluvním podkladě, která úzce spolupracuje s ekonomickým ředitelem. Ostatní externí spolupráce zahrnuje zejména činnost v oblastech: specializované legislativní poradenství, doprava zboží, externí správa počítačové sítě apod.

3.4 Jakost a ocenění

Kvalitu a úspěch společnosti lze posuzovat z ocenění, které společnost za dobu své existence získala. A také na základě norem, které jsou ve společnosti zavedeny.

Ve společnosti je od roku 2003 zaveden certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikát systému řízení bezpečnosti potravin dle IFS od roku 2008.

Z vlastnictví certifikátu ISO vyplývá, že ve společnosti je kvalita prováděné práce prioritou ve všech činnostech a oblastech působení firmy s důrazem na osobní odpovědnost jednotlivých zaměstnanců společnosti. A vnitřní kontrola kvality je řízena zavedeným a udržovaným systémem managementu jakosti odpovídající požadavkům této normy. Právě pro význam ISO norem 9000 uvádím níže jejich obecné rozdělení a dále se zaměřím i na teoretický rámec IFS systému.

3.4.1 Normy systému managementu jakosti řady ISO 9000 obecně

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům ze strany zákazníků na systém řízení a efektivní realizaci v organizacích byly zpracovány normy systému managementu jakosti řady ISO 9000. Základní normy systému managementu jakosti jsou rozčleněny:

- **ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky**. Jsou zde specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, které mohou organizace používat pro interní použití, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.
- **ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.** Jde zde uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti, než poskytuje norma předchozí. Uplatnění nachází především, když se vrcholové vedení snaží překročit požadavky ISO 9001.
- **ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník** – obsahuje základy a zásady managementu jakosti a terminologie systému managementu jakosti.[57]

3.4.2 IFS – Certifikace standardů bezpečnosti potravin

Standardy IFS (International Food Standard) spolu s BRC (British Retail Consortium) byly vyvinuty zájmovými sdruženími německých a britských distribučních řetězců s účelem vytvoření jednotných pravidel bezpečnosti a kvality potravin, jejichž uplatňování je řetězci vyžadováno při výrobě potravin (výrobků) vlastních tzv. privátních značek.

Základem standardů jsou pravidla správné výrobní a hygienické praxe (GMP/GHP), analýza rizik a stanovení kritických bodů (HACCP) a další legislativní požadavky potravinového práva EU na výrobky, procesy a kvalifikaci personálu.

[57] BusinessInfo.cz [online].

Přínosy IFS:

- plnění požadavků obchodních řetězců a nadnárodních společností,
- prokázání plnění těchto požadavků nad minimální rámec daným legislativou,
- záruka stabilního výrobního procesu a kvality produktů,
- optimalizace nákladů,
- zvýšení efektivity ve společnosti,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů.[58]

Již výše jsem uvedla, že ve společnosti je zaveden systém HAACP. Je to účinný systém preventivního opatření (kritických kontrolních bodů) sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů, během všech činností související s jejich výrobou od zpracování, přes skladování, manipulaci, přepravu až po prodej konečnému spotřebiteli. Jde spíše o předjímání a prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik než o kontrolu hotových výrobků.[59]

[58] TÜV SÜD Czech [online].
[59] HACCP, Hazard Analysis and Critical Control Point [online].

4 Analýza současného etického a sociálního prostředí

Jedním z cílů mé diplomové práce je analyzovat současný stav podnikové eticky ve firmě Vinařství Ludwig s.r.o. Informace zjištěné během této analýzy budou podkladem pro splnění hlavního cíle, kterým je vytvoření etického kodexu pro tuto firmu.

Analýza současné úrovně podnikové etiky probíhala v několika krocích. Nejdříve bylo třeba zjistit stávající situaci uvnitř podniku. Zde jsem vycházela z tzv. sekundárních dat. Jde o stávající materiály, které byly již vytvořeny pro nějaký jiný účel. Tyto zdroje lze rozdělit na zdroje interní, tedy získané uvnitř firmy a na externí, které jsou volně dostupné. Mezi interní zdroje se řadí firemní dokumenty, směrnice a nařízení. Můžeme je označit za vnitropodnikové dokumenty. Naopak externí informace jsou volně dostupné a získané např. z internetových stránek společnosti nebo z obchodního rejstříku. Další fázi jsem provedla interview s ředitelem, který je zároveň i majitel firmy, a s výrobním ředitelem na pobočce Roztoky. Konečná fáze sběru informací je zaměřena na sběr primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření, které se bude zabývat zmapováním stávající firemní kultury, dále zjištěním názorů a hodnot zaměstnanců.

4.1 Průběh analýzy

Při průzkumu vnitropodnikových norem jsem kladla důraz především na oblasti, které budou dále řešeny v etickém kodexu.

Během interview s ředitelem firmy jsem se snažila klást konkrétní otázky týkající se firemní kultury a dále pak prezentace firmy na veřejnosti. U interview s výrobním ředitelem jsem se zaměřila především na vnitřní vztahy ve firmě. Tedy jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením a vztahy mezi zaměstnanci samotnými ve výrobním úseku i v administrativní části. Získané informace jsem použila jako návod pro sestavení dotazníku.

V současnosti nemá firma vytvořený etický kodex a všechny problémy spojené s etikou se tak zaměstnanci i vedení snaží řešit pomocí vlastní intuice a slušného chování. Vytvoření dokumentu, který bude řešit etické a sociální otázky, je hlavním cílem mé diplomové práce. Jde o tzv. etický kodex firmy.

Důvodem, proč jsem si vybrala tuto firmu, je že jsem zde přes léto pracovala jako brigádnice ve výrobně, konkrétně u výrobní linky. A vedení velmi pozitivně reagovalo na mou nabídku spolupráce při psaní diplomové práce. Neboť firma si je vědoma významu jejího přínosu.

Dále se budu věnovat způsobům získávání primárních dat.

4.2 Základní rozdělení metod a technik

Získávání primárních dat v sociologickém a sociálně psychologickém výzkumu bývá většinou nejdůležitější a nejcitlivější operací empirického výzkumu. Metody empirického výzkumu se většinou člení do čtyř základních kategorií. Dále následuje přehled:

- **pozorování** – zachycuje chování lidí v nejrůznějších situacích, jejich reakce na měnící se podněty, interakce člověka s druhými lidmi i s prostředím,
- **dotazování** – je nejběžnější a nejčastěji používaná metoda založená na výpovědích lidí – dotázaných (resp. respondentů),
- **experiment** – výzkumník aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností, ovlivňuje situace a zkoumá reakce v laboratorních nebo přírodních podmínkách,
- **analýza věcných skutečností** – zahrnuje jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak ty, které byly zadány jako úkol.[60]

Pro objektivní poznání v praxi autor doporučuje užívat kombinace metod a technik. Dále je nutné tyto dva pojmy od sebe rozlišit.

[60] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*, s. 79.

„Metoda vyjadřuje obecnější postup a dotýká se především charakteru poznávací činnosti. Pojem technika je konkrétnější a vystihuje především technologii provedení.“[61]

V následujících kapitolách se budu zabývat podrobněji metodami, které jsem použila ve své práci.

4.2.1 Pozorování

Vnější projevy člověka a vnějšího prostředí je možné pozorovat. Avšak vědecké pozorování se podstatně liší od přirozeného. A to tím, že musí být prováděno za přesně definovaných podmínek, systematicky, objektivně a co nejpřesněji zaznamenáváno.

Psychologie člení pozorování podle toho, zda pozorovatel zasahuje do pozorované situace nebo ne. Jde o členění na pozorování s intervencí nebo bez intervence. Naopak v sociologii je hledisko členění jiné, a to zda pozorovatel je součástí situace nebo je mimo ni. Jde o tzv. zúčastněné a nezúčastněné pozorování. Další důležité hledisko je člení pozorování na zjevné a skryté. Zjevné pozorování je to, kdy pozorování lidé jsou seznámeni s tím, že je někdo pozoruje. V tomto případě je nutné vždy počítat s korekcí chování pozorovaných. Skryté pozorování je z výzkumného hlediska cennější.

Výhodou pozorování je, že sleduje chování lidí v přirozených podmínkách a je tedy nejblíže realitě. Naopak nevýhodu je, že probíhá v určitém vybraném úseku a nepostihuje dění za tímto úsekem a sleduje jenom vnější projevy chování.[62]

V mém případě šlo o metodu nezúčastněného zjevného pozorování, kdy zaměstnanci věděli, že jsem v provozovně za účelem zpracovávání školní práce, ale netušili, o jakou problematiku konkrétně jde.

[61] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*, s. 80.
[62] tamtéž, s. 123.

4.2.2 Dotazování

Nástroje, které vycházejí z výpovědí respondentů, se označují jako techniky dotazovací. A lze je odlišovat na základě několika kritérií. Např. podle úrovně standardizace rozhovoru, počtu oslovených respondentů nebo podle formy dotazování, která může být osobní nebo neosobní.[63]

Do své práce jsem zahrnula dvě metody, jde o individuální osobní rozhovor a písemné dotazování.

4.2.3 Individuální osobní rozhovor

Při osobním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které by mohli pomoci odhalit to, co je v mysli dotazovaného, jako jeho vzpomínka, zkušenost, znalost, očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí. Podle základního pravidla se dotazujeme jen na to, co nelze jiným způsobem změřit, zjistit nebo spočítat. Mezi hlavní výhody osobního dotazování patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně různorodých skutečnostech a respondent je stále pod kontrolou.[64]

Naopak největší nevýhodou je jeho časová náročnost provedení a následného zpracování. Proto jsem tuto metodu aplikovala pouze u majitele společnosti a jejího výrobního ředitele za účelem získání hrubé představy o situaci ve společnosti. Konkrétnější informace byly získány z dotazníku.

[63] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*, s. 80.
[64] tamtéž, s. 83.

4.2.4 Písemné dotazování

Je nejrozšířenější nástroj získávání informací pomocí výpovědi respondenta. Principem je, že respondent sám písemně odpovídá na otázku v dotazníku. Existuje několik pravidel pro písemné dotazování:

- srozumitelnost, jednoduchost, délka a technická úprava,
- anonymita respondenta, ten by se neměl obávat postihu za vyplnění.

Mezi výhody písemného dotazování patří menší finanční náročnost, nedochází k negativnímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám určí vhodnou dobu pro zodpovězení otázek. Naopak mezi nevýhody lze zařadit nižší návratnost, nižší výskyt spontánních odpovědí, který je způsoben možností rozmýšlení. Dále není možná kontrola, zda dotazník skutečně vyplnil ten, komu byl určen.[65]

4.3 Tvorba dotazníku

Cílem je vytvoření dokumentu otázek, na které respondent vybírá odpovědi přímo z nabídky. Nebo na ně odpovídá vlastními slovy. Důležitá je úvodní strana dotazníku, kde by se měl respondent dočíst jaký má dotazník smysl a jaké je jeho téma. Na začátek je vhodné umístit lehké a snadno zodpověditelné otázky, aby se rozptýlilo případné napětí. Až poté mohou být zařazeny otázky obtížnější. Dotazník by měl být pro respondenta zajímavý, aby udržel jeho pozornost a ochotu odpovídat. Dále je nutné, aby měl vnitřní logiku a plynul v návaznostech a ne neuspořádaně skákal z jednoho tématu na jiné. Opakování otázek je z výzkumného hlediska žádoucí, je nutné se po určité době vrátit k zopakování otázky buď pro potvrzení, že byla správně pochopena, nebo proto, že se má zjistit, jak určitá změna formulace otázky ovlivní odpověď.

V dotaznících se používají různé typy otázek, nejčastěji se používá následující třídění (uvádím zjednodušené a pro mé účely praktičtější členění):

[65] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*, s. 115.

- na základě toho, zda otázka obsahuje alternativy odpovědí či nikoli, se otázky člení na uzavřené, otevřené a polootevřené,
- podle zjevného či skrytého významu na přímé a nepřímé.

Uzavřené otázky mají předem naformulovány varianty odpovědí. Je nutné tyto varianty správně připravit, aby respondent nebyl nucen si vybrat odpověď, které mu ne zcela vyhovuje. Používají se pro svoji jednoduchost a snadné zpracování. Naopak u otevřených otázek nejsou žádné předkládané varianty odpovědí a je jen na respondentovi, jakou odpověď zvolí. Dávají velkou svobodu k vyjádření, ale mohou být pro respondenta i velmi obtížné a nesnadno a zdlouhavě se zpracovávají. Polootevřené otázky dávají nabídku předem daných odpovědí a v případě, že si z nich respondent nevybere, má možnost doplnit svou individuální alternativu. Přímé otázky jsou pokládány tak, že je respondentovi jasný smysl dotazu a není zde žádný skrytý význam. Jejich opakem jsou otázky nepřímé, které mají pro respondenta samozřejmý význam, ale za ním se ještě skrývá více nebo méně význam další.[66]

Autor dále uvádí několik základních zásad, které je nutné dodržet při tvorbě dotazníku:

- otázky jednoduché, jasné a srozumitelné,
- jejich výklad musí být jednoznačný,
- je nutné vyvarovat se cizím slovům a sugestivním otázkám (neměly by předem navozovat odpověď),
- neměly by být až příliš osobní, aby nebyly pro respondenta nepříjemné.

Základem je vždy nutné držet se hlavního cíle výzkumu a nedávat zbytečné otázky.

4.4 Systém vyhodnocení dotazníku

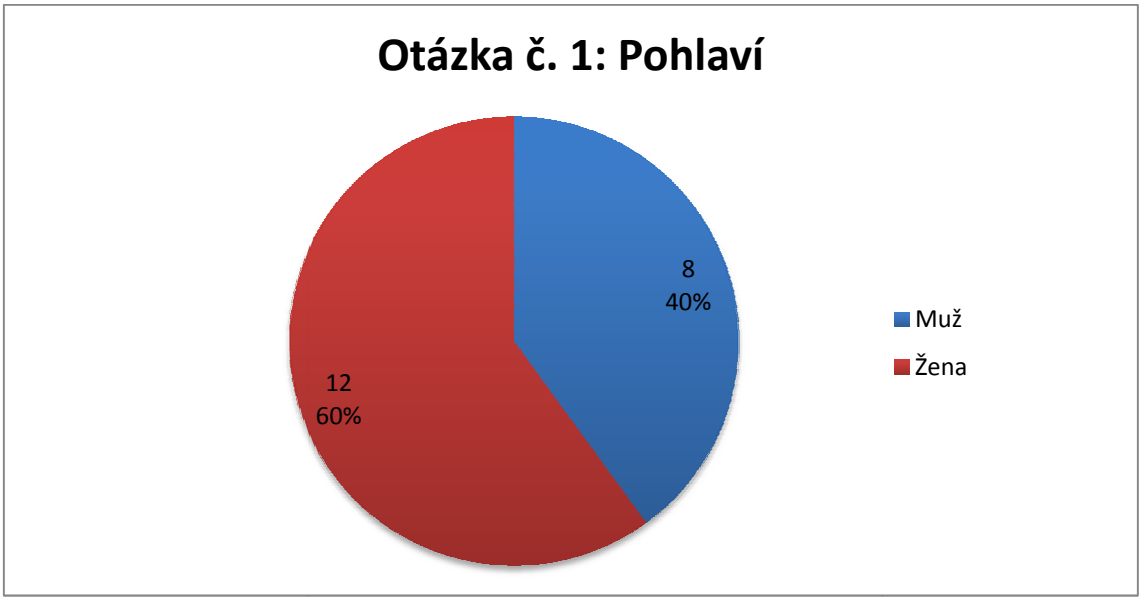
Na základě předchozího sběru dat jsem vytvořila dotazník, který jsem následně prostřednictvím výrobního ředitele distribuovala do všech poboček společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. Dotazník se skládá z 35 otázek typu uzavřeného a polootevřeného. Otázky jsem rozdělila do několika částí, podle oblasti, kterou se

[66] SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*, s. 85.

zabývají. Kategorie byly následující: osobní informace, spokojenost, vztahy na pracovišti, vztah k firmě, etika. Poslední blok se zabýval ohodnocením míry souhlasu daných tvrzení.

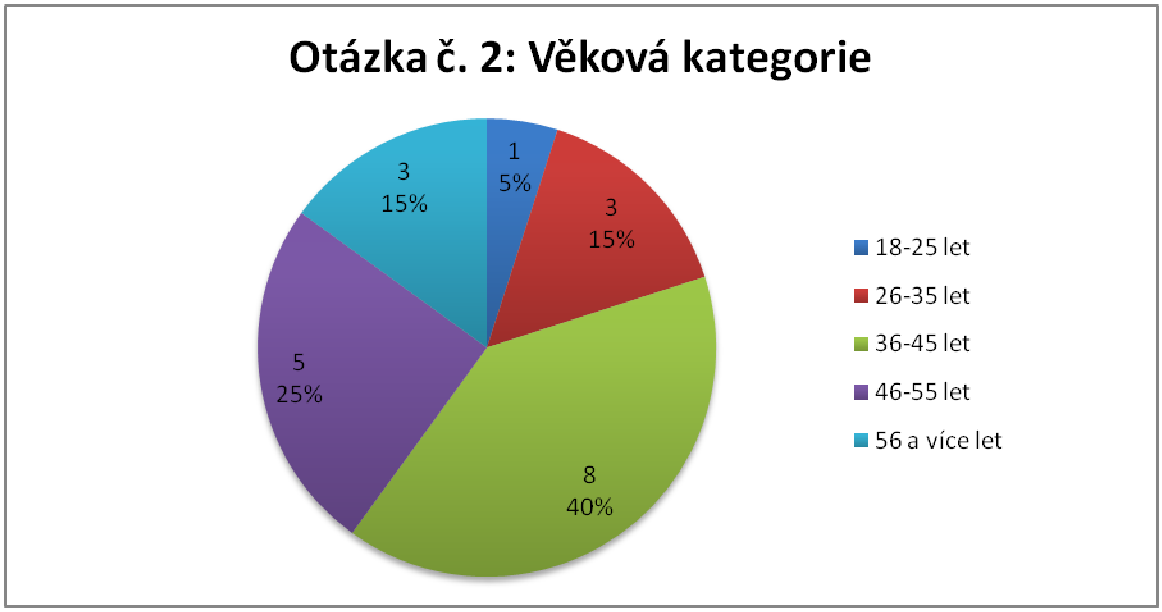
Návratnost dotazníku byla velmi dobrá. Ze současných dvacet tří zaměstnaných jej vyplnilo dvacet. Systém vyhodnocování bude probíhat standardním způsobem. Ke každé otázce bude na základě výsledků vytvořen výstup ve formě grafu a slovního komentáře. Závěrem bude souhrnné hodnocení výsledků získaných dotazníkovým šetřením ve společnosti.

4.4.1 Vyhodnocení – Osobní informace



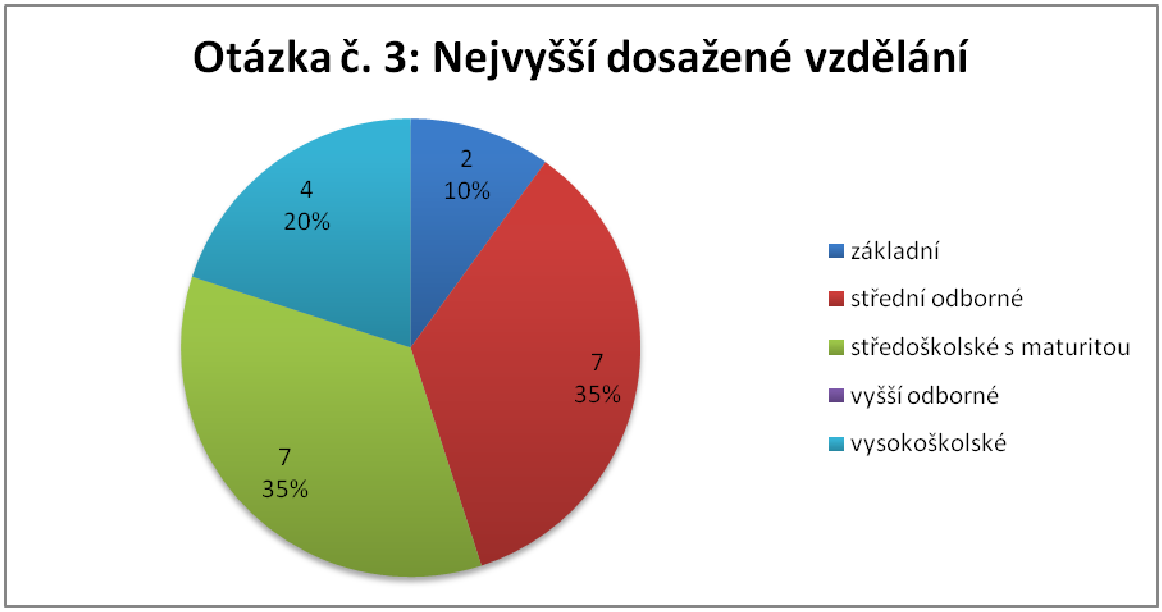
Graf 1 Pohlaví

První otázka se ptala na pohlaví zaměstnance. Celkem na dotazník odpovědělo dvacet zaměstnanců, z toho bylo dvanáct žen a osm mužů. Pokud budeme předpokládat, že zbylí zaměstnanci jsou muži, lze konstatovat, že skladba mužů a žen je téměř vyrovnaná. Práce ve společnosti Vinařství Ludwig, s. r. o. není nikterak fyzicky náročná až na výjimky jako jsou, např. práce ve skladu nebo jiné. Tyto druhy prací zastávají ve společnosti muži.



Graf 2 Věková kategorie

Druhá otázka mapovala věkové složení zaměstnanců a věkové kategorie byly čtyři. Nejvyšší zastoupení měla kategorie od 36 až do 45 let. Z těchto výsledků lze vyvodit, že téměř polovina pracovního kolektivu je v letech, která se obecně vyznačují vysokou mírou zaučení v daném oboru působnosti a loajalitou vůči zaměstnavateli. Druhou nejsilnější skupinou byla skupina od 46 do 55 let, jde o tzv. zaměstnance ve středním věku, u kterých můžeme předpokládat, že je k zaměstnavateli pojí dlouhodobější pracovní vztah. Tyto zaměstnance lze považovat za velmi stabilní pracovní složku. Další skupina byla ve věku od 26 do 35 let, jde o pracovní skupinu, ve které zaměstnanci buď to nastoupili do společnosti po absolvování vysokých škol, nebo již několik let jsou u společnosti zaměstnáni, nebo nejde o jejich první pracovní úvazek a do společnosti nastoupili až po předchozích pracovních zkušenostech. Předposlední nejslaběji zastoupenou věkovou kategorií byla skupina od 56 a více let. Jde o věkově nejstarší zaměstnance, u kterých se předpokládá, že by v případě ztráty zaměstnání měli největší problémy s nalezením nové. Nejslaběji byla zastoupena nejmladší skupina, a to od 18 do 25 let. Z toho můžeme vyvodit, že společnost se nebrání přílivu nového mladého kolektivu, který může přispět k celkové inovaci a modernizaci celé společnosti.

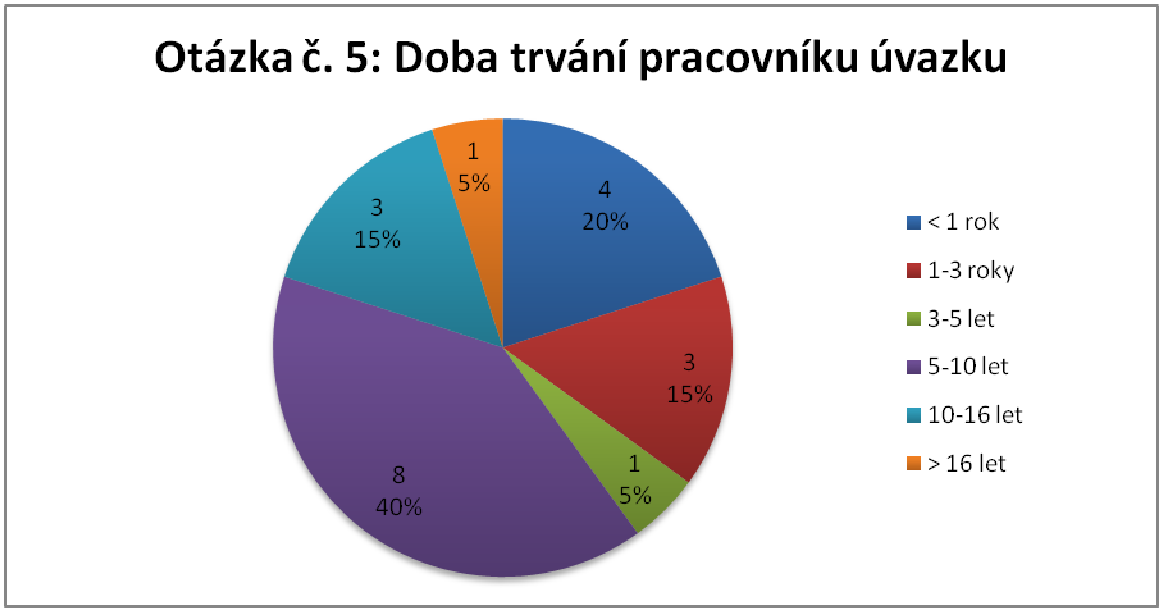


Graf 3 Vzdělání

Tato otázka se ptala na nejvyšší dosazené vzdělání zaměstnanců. Dotazník byl předložen k vyplnění všem zaměstnancům, počínaje od výroby až po management vedení. A bylo tedy možné předpokládat, že se v odpovědích promítnou téměř všechny možnosti s vyloučením povinného základního devítiletého vzdělání. Výsledky tuto hypotézu nepotvrdily. Dva zaměstnanci uvedly jako své nejvyšší dosažené vzdělání základní. Dále došlo ke shodě počtu zaměstnanců, kteří mají střední odborné vzdělání a středoškolské s maturitou, a to u každé možnosti po sedmi zaměstnancích. Tato kvalifikace, dle pracovního řádu, je nutná pro zaměstnance, kteří pracují ve výrobě i v administrativě, kde se už však může objevit i vzdělání vyšší odborné. To však neuvedl žádný zaměstnanec. Nejvyšší vzdělání a to vysokoškolské uvedli dva zaměstnanci. Podle pracovního řádu společnosti, je vysokoškolské vzdělání nutné pro vedoucí pozice ve vedení a managementu.

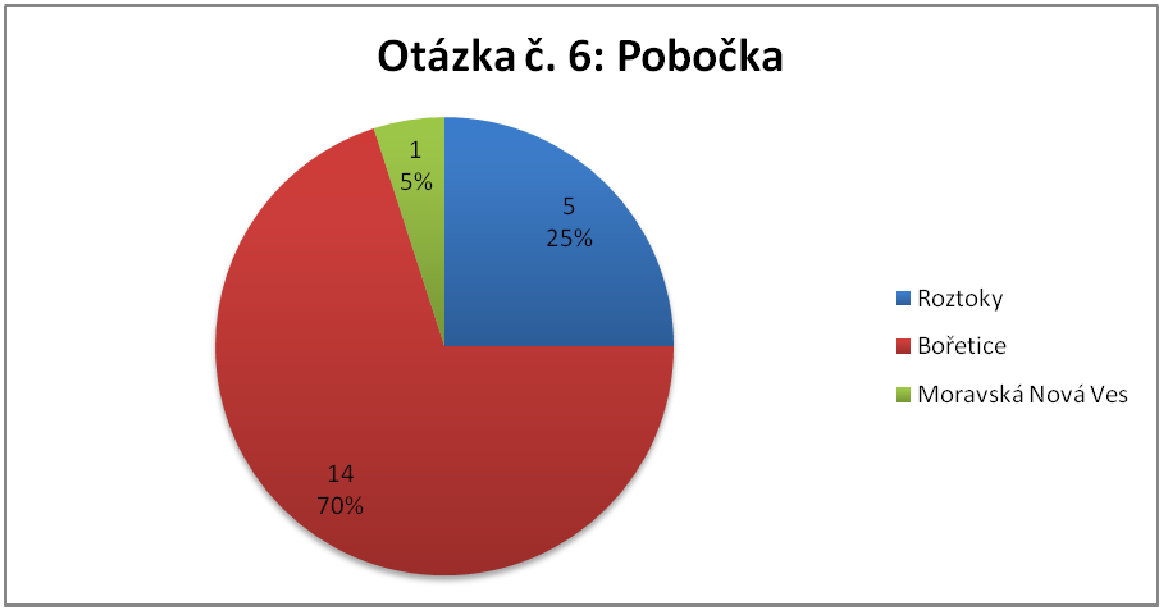
Graf 4 Pracovní pozice

Čtvrtá otázka byla zaměřena na druh pracovní pozice daného zaměstnance. Ten měl k dispozici výběr ze čtyř možností: technickohospodářský pracovník, dále představitel managementu, vlastník a otevřenou odpověď, kde sám pracovník vyplnil pracovní post, který ve společnosti zastává a který nebyl uveden, jako jedna z možností výběru. Mezi nejčastější odpovědi patřil THP pracovník, takto odpovědělo celkem dvanáct zaměstnanců. Jde o pracovní pozice ve výrobě, např. u výrobní a lahvovací linky, ve skladě nebo v oblasti údržby. Dva zaměstnanci se zařadili mezi management. Za kladný signál lze považovat to, že se připojili k dotazníkovému průzkumu. Naopak z výsledků je jasné, že sám majitel, tedy vlastník, se do průzkumu nezapojil a daný dotazník nevyplnil. Šest zaměstnanců využilo možnost odpovědi jiné, kde sami napsali svou pracovní pozici. Objevili se zde odpovědi: právník, administrativní pracovník, účetní, řidič, pěstitel vinné révy.



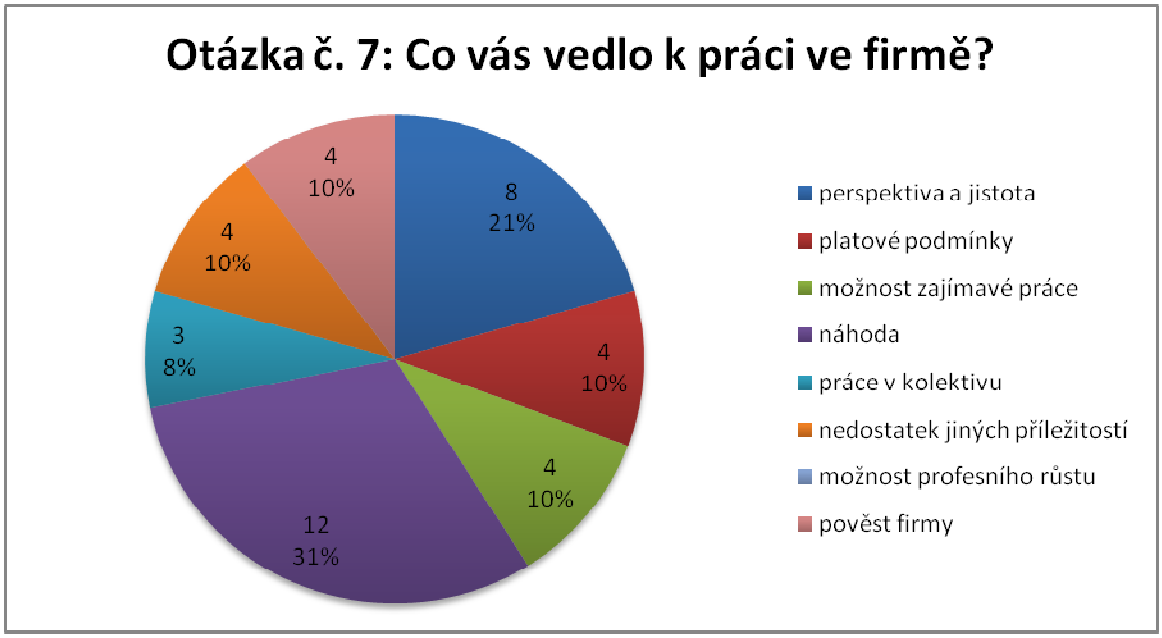
Graf 5 Doba trvání pracovního poměru

Otázka č. 5 zjišťovala dobu trvání pracovního závazku u dané společnosti jednotlivých zaměstnanců. Ve výsledcích se objevily všechny možné varianty odpovědí. Nejvíce zastoupena byla kategorie trvání závazku ve výši pět až deset let. Takto odpovědělo osm zaměstnanců z celkových dvaceti odpovídajících. Tedy téměř třetina zaměstnanců má ke společnosti již středně dlouhodobý pracovní vztah, který lze považovat za stabilní a pevný. Dále z výsledků vyšlo, že společnost během posledního roku přijala čtyři nové zaměstnance. Z toho lze vyvodit, že firma je finančně stabilní, prosperuje a do budoucna se bude snažit o růst výroby. Tři zaměstnanci uvedli, že jsou ve firmě zaměstnáni deset až 16 let, jde tedy o nejstabilnější a dlouhodobé pracovní jádro ve společnosti. A svými znalostmi a zkušenostmi přispívají ke stabilnímu a bezproblémovému chodu celé společnosti. Stejný počet uvedl, že pracuje ve firmě rok až tři. Jde o poměrně mladé zaměstnance, kteří úspěšně zvládli zkušební pracovní lhůtu a začíná se mezi nimi a společností budovat pevnější vztah. Kategorie tři až pět let se objevila v odpovědích pouze jednou a taktéž i kategorie více než 16 let. Lze předpokládat, že jde o zaměstnance, který ve společnosti působí od jejího samotného počátku.



Graf 6 Pobočka

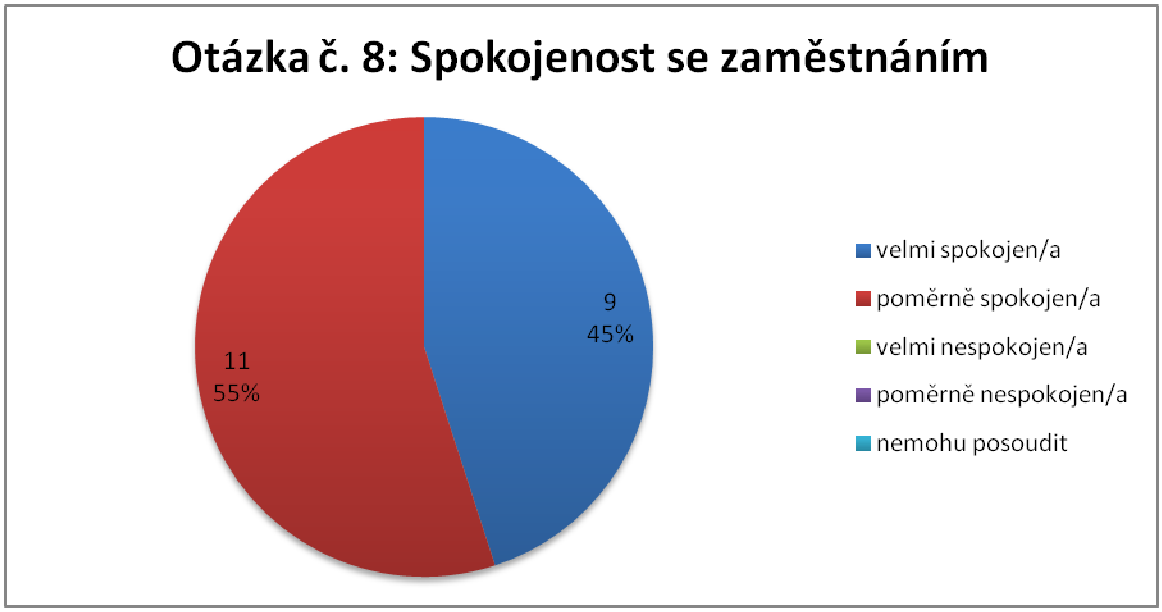
Tato otázka se zabývala působností zaměstnanců na jednotlivých pobočkách společnosti. Dotazník jsem distribuovala na pobočku do Bořetic, odkud byl dále rozeslán do zbylých poboček Roztoky u Prahy a Moravské Nové Vsi, která leží na samém jihu Moravy nedaleko hranic s Rakouskem. Nejvyšší návratnost byla u zaměstnanců, kteří působí ve výrobní pobočce Bořetice. Na dotazník zde odpovědělo čtrnáct zaměstnanců. Pět dotazníků se vrátilo vyplněných ze sídla vedení společnosti, a to z Roztoků. Jeden dotazník byl vyplněn zaměstnancem z Moravské Nové Vsi, kde sídlí jednotka, která se zabývá pěstováním hroznů.



Graf 7 Důvody výběru společnosti

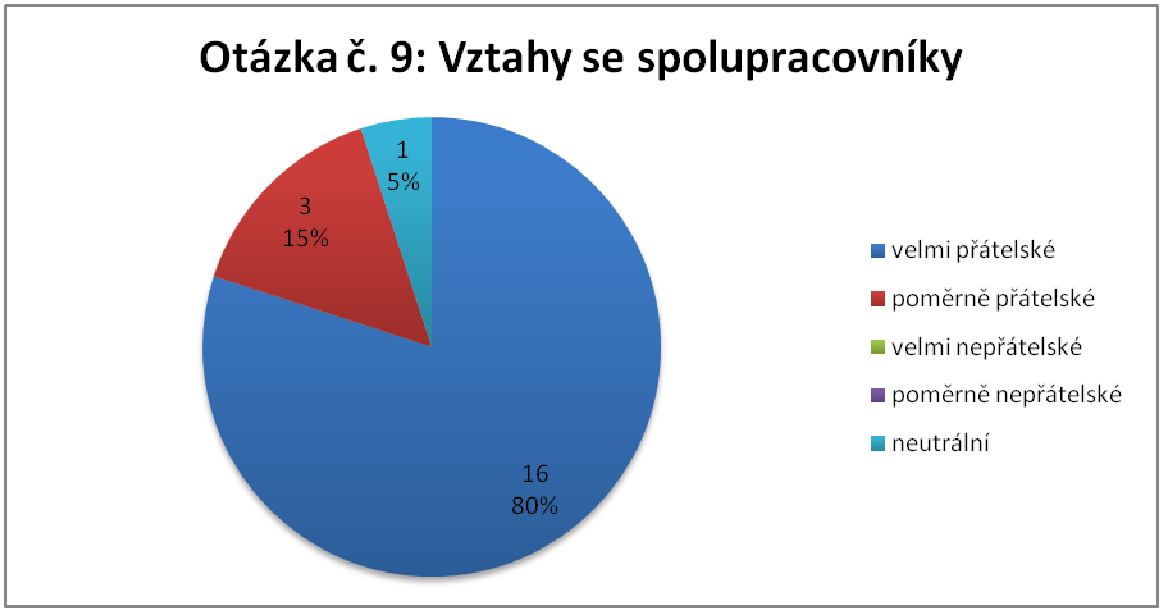
Poslední otázka z bloku osobních informací se zabývala důvodem výběru práce právě v této společnosti. Dotazovaní mohli volit i více možných odpovědí z nabízené škály. Nejčastěji se objevovala odpověď, že šlo o náhodu, která je k práci ve společnosti přivedla. Tuto možnost využilo dvanáct zaměstnanců. Jako další rozhodující aspekt uvedlo osm zaměstnanců perspektivu a jistotu, kterou v dané společnosti mají a cítí ji. Vždy čtyřikrát se objevil důvod pověst firmy, nedostatek jiných příležitostí, možnost zajímavé práce a platové podmínky. Lze konstatovat, že obecně platové podmínky jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které rozhodují o výběru zaměstnání. Není však nejdůležitější, významnou roli mají i ostatní faktory. Tři zaměstnanci uvedli, že byla pro ně podstatná i možnost práce v kolektivu. Naopak možnost profesního růstu se neobjevila v odpovědích vůbec.

4.4.2 Vyhodnocení – Spokojenost



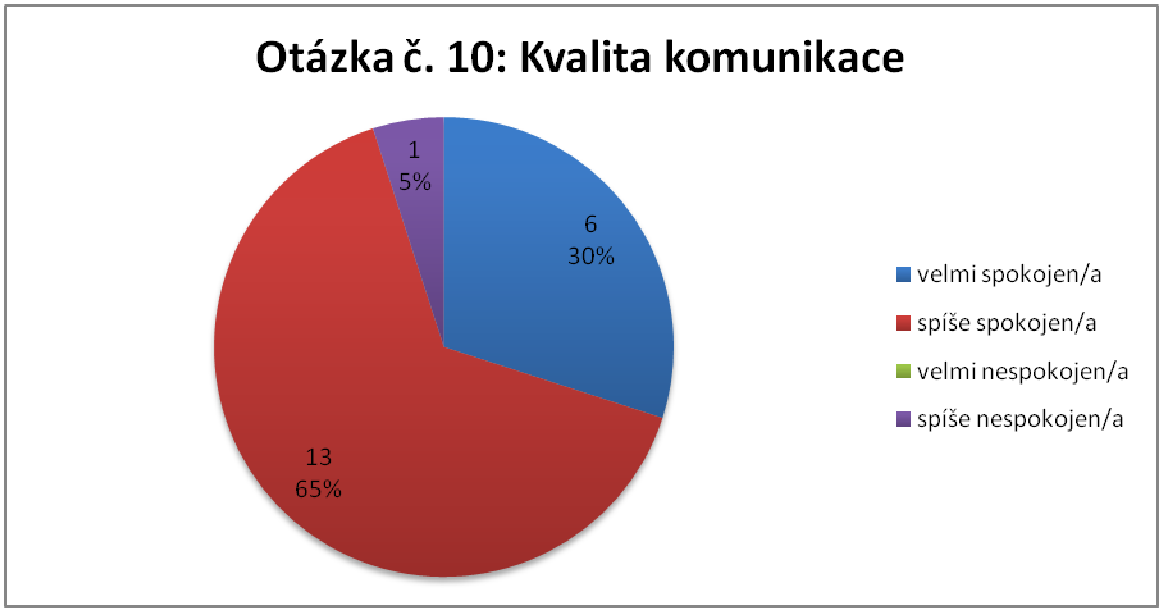
Graf 8 Vaše spokojenost

První otázka z bloku spokojenosti, tedy otázka č. 8, zjišťovala celkovou subjektivní spokojenost zaměstnanců společnosti. Za pozitivní fakt, lze považovat to, že ani jednou se v odpovědích neobjevila možnost velké nebo poměrné nespokojenosti. Jedenáct dotázaných zaměstnanců uvedlo, že jsou se svým zaměstnáním poměrně spokojeni. A devět, že je velmi spokojeno. Jde o velmi kladný signál, kdy je jasné, že zaměstnanci, tedy alespoň ti, kteří odpověděli na dotazník, se cítí v dané firmě dobře a vnímají své působení zde, jako velmi pozitivní.



Graf 9 Vztahy se spolupracovníky

Otázka č. 9 byla zaměřena na vztahy mezi jednotlivými pracovníky uvnitř společnosti. Po předešlé pracovní zkušenosti ve společnosti a na základě svých osobních zážitků zde, jsem předpokládala, že výsledek bude, co se týče úrovně přátelství mezi pracovníky, pozitivní. Tato hypotéza se potvrdila. Šestnáct zaměstnanců zhodnotilo své vztahy na pracovišti jako velmi přátelské a tři za poměrně přátelské. Pouze jednou se vyskytla odpověď, kdy dotázaný zhodnotil své vztahy s okolím, jako neutrální. Tento jev nelze označit za čistě negativní. Neboť může jít, např. o poměrně nového zaměstnance, který si ještě nestihl s pracovní skupinou vybudovat hlubší vnitřní vztah. Za nejvýznamnější fakt považuji, že žádný zaměstnanec nepovažuje své vztahy se spolupracovníky za nepřátelské.



Graf 10 Kvalita komunikace

Další otázka, otázka č. 10, zkoumala kvalitu komunikace v dané společnosti. Za komunikaci se považuje přenos informací mezi dvěma či více subjekty. Jde o komunikaci mezi jednotlivými pracovníky na horizontální úrovni, ale také na úrovni vertikální. Tedy od vedení směrem k zaměstnancům. Zde však šlo především o komunikaci směrem od vedení k zaměstnancům. Nejčastěji vyskytující se odpověď byla, že zaměstnanci jsou s mírou kvality přenosu informací spíše spokojeni. Tato možnost se vyskytla v dotaznících třináctkrát. Dále šest zaměstnanců je s kvalitou komunikace velmi spokojeno. A jednou se vyskytla odpověď, která značí míru jisté nespokojenosti. Komunikaci lze považovat za velmi významný proces v podnikatelské jednotce a je tedy důležité, aby jeho úroveň byla co nejvyšší. Ať už ze strany vedení k zaměstnancům, ale i naopak. V komunikaci by měly být co nejmenší bariéry, aby nedocházelo k nejasnostem, které by mohly v důsledku ovlivnit plynulý chod společnosti a její operativní, ale i strategické řízení.

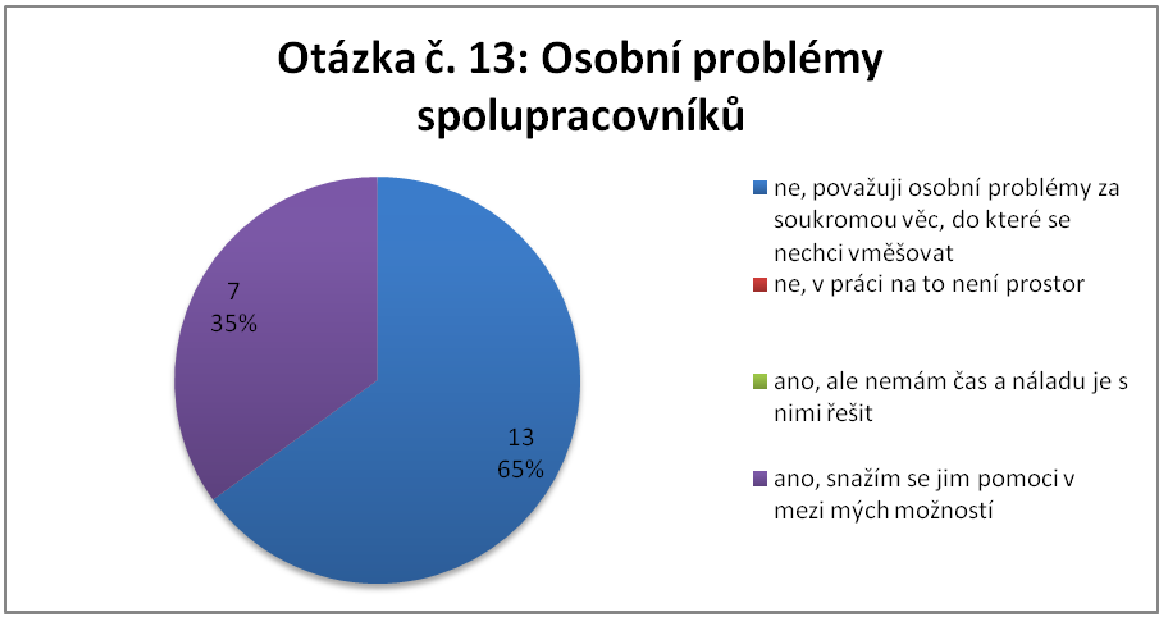
Graf 11 Řešení konfliktů

Jedenáctá otázka se zabývala řešením konfliktů ve společnosti, které mohou někdy nastat. Zaměstnanci mohli posoudit řešení za velmi dobré, přijatelné a nedostatečné. V odpovědích se objevily pouze dvě možnosti. Třináct zaměstnanců zhodnotilo řešení jako velmi přijatelné a sedm jako velmi dobré. V tomto případě jde o velmi subjektivní otázku obecného charakteru. V praxi samozřejmě rozhoduje o způsobu řešení závažnost daného problému a jeho význam. Řešit konflikty, které by mohly mít negativní dopad na firmu a samotní zaměstnanci nejsou schopni jej sami vyřešit, by měl vedoucí pracovník. Dle pracovního řádu, ale i na základě etických a morálních pravidel na základě svého uvážení.

Graf 12 Pracovní podmínky

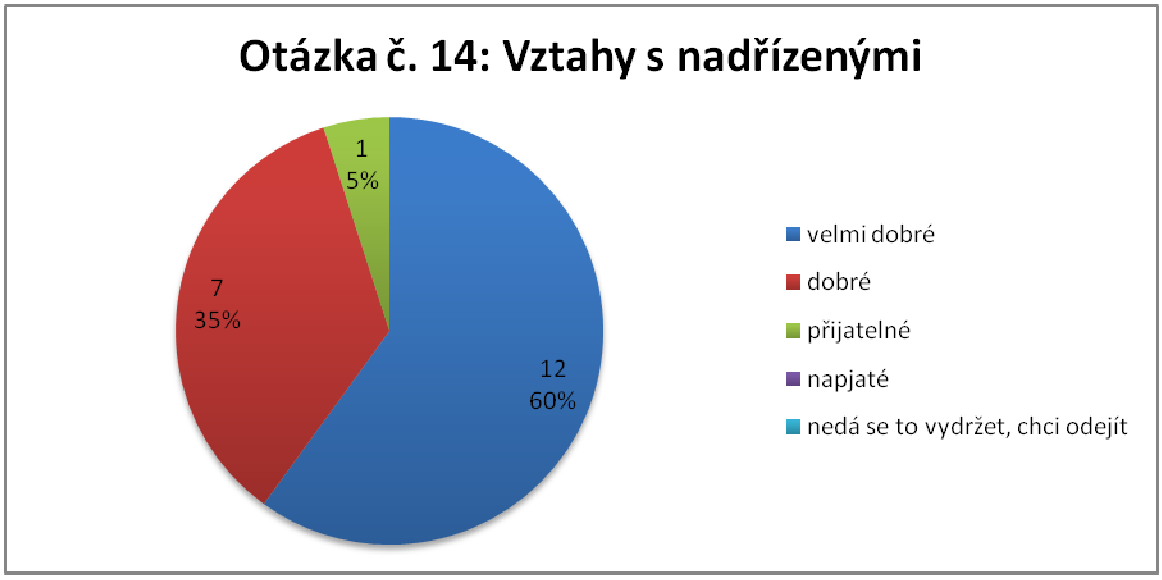
Poslední otázka z bloku spokojenosti zaměstnance byla zaměřena na spokojenost s pracovními podmínkami, které jsou na pracovišti. Lze sem zařadit vybavení a pracovní pomůcky, které jsou nutné k výkonu zadaného pracovnímu úkolu, ale také jaké jsou hygienické a bezpečností podmínky na pracovišti. Z pěti možných odpovědí se ve výsledcích objevily pouze dvě možnosti. Jedenáct zaměstnanců hodnotí tyto pracovní podmínky jako poměrně vyhovující a devět za velmi vyhovující. Úroveň těchto podmínek stavuje v České republice zákoník práce. A jakékoli snížení nebo jejich nedodržení je dle tohoto zákona trestné. Samozřejmě i sám zaměstnavatel by měl důsledně dbát na poskytování co nejpříjemnějších pracovních podmínek, které mají v důsledku vliv na výkon a kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců.

4.4.3 Vyhodnocení – Vztahy na pracovišti



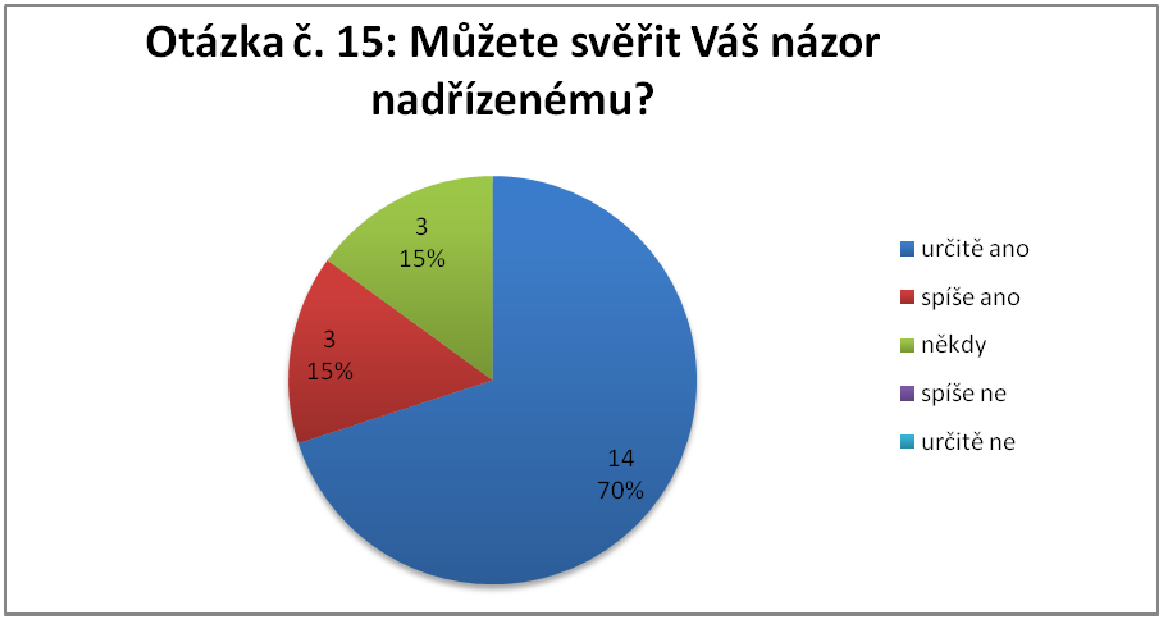
Graf 13 Zájem o problémy kolegů

Tato otázka patří do bloku, který mapuje vztahy na pracovišti. Konkrétně zjišťuje, zdali se daný zaměstnanec zajímá o osobní problémy svých spolupracovníků. Na výběr byly čtyři možnosti, které zaujímaly škálu od velkého osobního zájmu až po nezájem a profesní odstup. Třináct zaměstnanců uvedlo, že osobní problémy svých kolegů považují za soukromou záležitost, do které se nevměšují. Zbylí zaměstnanci volí osobnější přístup, kdy se snaží v rámci možností pomoci. Z toho plyne, že na pracovišti panují hlubší vztahy než pouze vztahy formální, tedy pracovní.



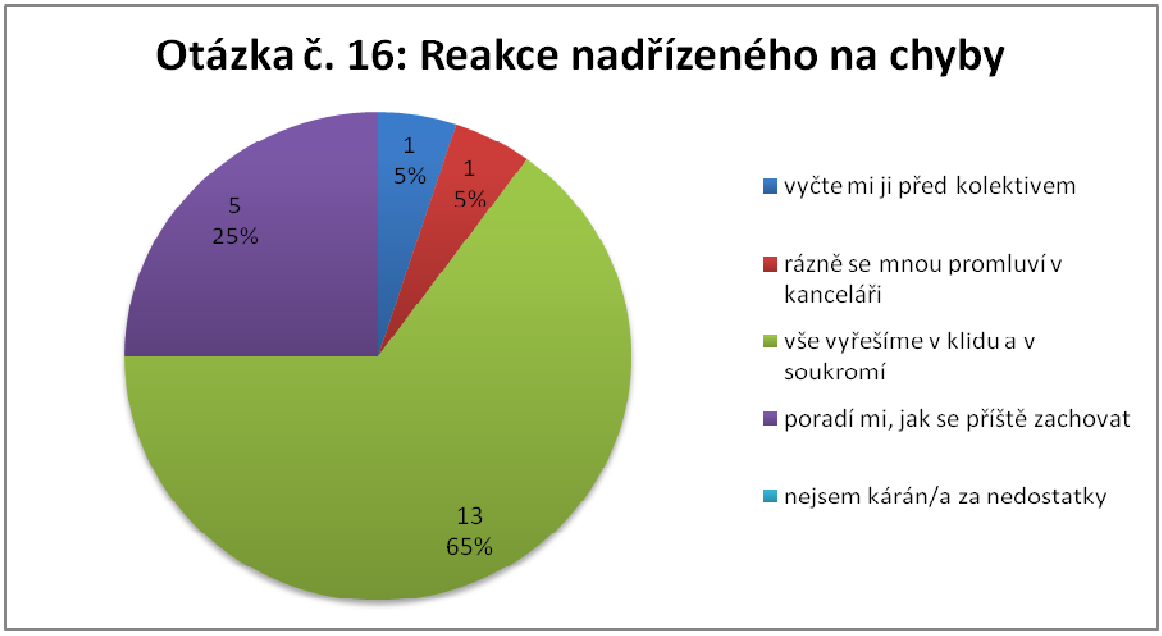
Graf 14 Vztahy s nadřízenými

Tato otázka se zabývala hodnocením vztahů s nadřízenými. Opět lze považovat za kladný jev to, že se ve výsledních nevyskytla negativní odpověď, tedy hodnocení napjaté a nedá se to vydržet. 60 % zaměstnanců, tedy dvanáct, zhodnotilo svůj vztah k vedení jako velmi dobrý. Sedm zaměstnanců považuje vztahy za dobré a pouze jeden za přijatelné. Pro kvalitně fungující pracovní kolektiv je důležité, aby vztahy ve společnosti byly dobré na jednotlivých úrovních, ale také aby byly celkově provázány. Samozřejmě se dá předpokládat, že vztah mezi podřízeným a nadřízeným nebude tak dobrý, jako mezi samotnými zaměstnanci z jedné úrovně. Neboť vedoucí by měl vystupovat jako autorita a rozhodující osoba.



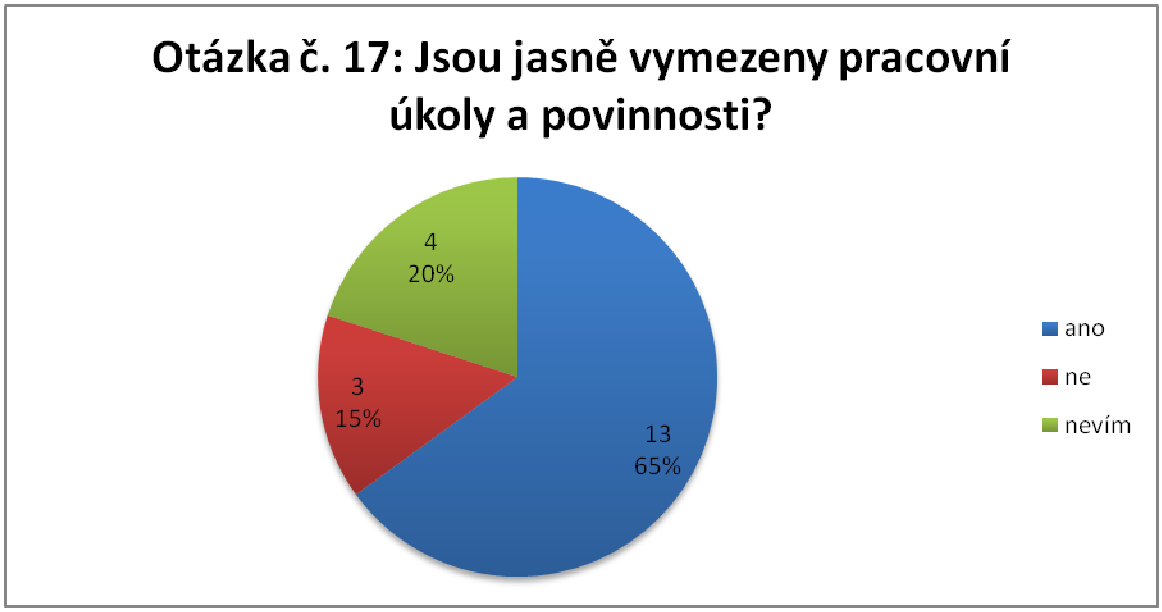
Graf 15 Možnost projevit názor

Otázka č. 15 zjišťovala, zdali může podřízený bez obav svěřit svůj názor nadřízenému. Výsledky byly velmi pozitivní. Čtrnáct zaměstnanců odpovědělo, že určitě ano. Tři zaměstnanci se domnívají, že spíše ano. Nejsou si tedy úplně jisti, nebo zodpověděli otázku na základě předešlých zkušeností. Tři zaměstnanci uvedli, že někdy. Obecně lze konstatovat, že zaměstnanci nemají ve společnosti zásadní problém se sdělováním svých názorů vedení. Tento fakt přispívá ke zdokonalení komunikace mezi zaměstnanci a vedení. Pro vedoucí jednotku je důležité, aby získávala všechny informace a názory od zaměstnanců, které se mohou někdy lišit od názoru vedení.



Graf 16 Reakce nadřízeného na chyby

Další otázka byla zaměřena na chování, konkrétně na reakci nadřízeného, když zaměstnanec udělá chybu. Třináct zaměstnanců uvedlo, že v takovém případě se věc řeší v klidu a v soukromí, mimo pozornost ostatních zaměstnanců. Pět zaměstnanců má tu zkušenost, že jim vedoucí poradí, jak se příště v podobné situaci zachovat, aby nedošlo k opětovné chybě. Jednou se objevily odpovědi, že za případné chyby je zaměstnanec kárán před kolektivem a také že někdy řešení probíhá v kanceláři formou rázného rozhovoru ze strany vedoucího k zaměstnanci. Obecně lze říci, že intenzita a forma reakce by se měla odvíjet od závažnosti chyby, kterou zaměstnanec udělal. Důležitou roli zde hrají i další faktory, např. jestli šlo o chybu úmyslnou, nedbalou nebo se stala z neznalosti, dále jak často k chybám dochází apod.



Graf 17 Vymezení úkolů

Otázka č. 17 zjišťovala, zdali jsou ve společnosti jasně vymezeny pracovní úkoly a povinnosti jednotlivých zaměstnanců ve vnitropodnikové normě. Třináct jich uvedlo, že ano. Čtyři si nebyli jisti, a tak uvedli, že neví. A tři se domnívají, že takové konkrétní vymezení pracovních úkolů a povinností ve firmě není.

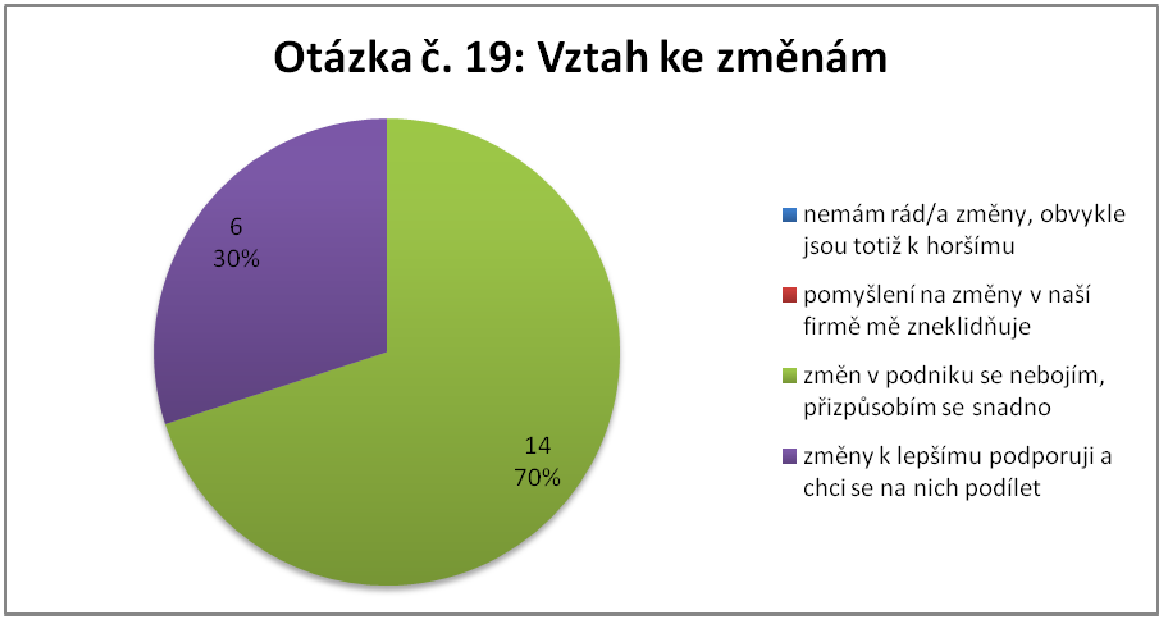
Ve společnosti je organizačně – pracovní řád, kde se nachází popis jednotlivých pracovních funkcí a vymezení jejich kompetencí. A nově příchozí pracovníci by s ním měli být důkladně seznámeni. Na základě informací od vedení, se tak vždy děje.

Aby pracovník mohl svoji činnost vykonávat co nejlépe, je důležité, aby přesně znal své pracovní úkoly a povinnosti, které má vůči zaměstnavateli.

4.4.4 Vyhodnocení – Vztah k firmě

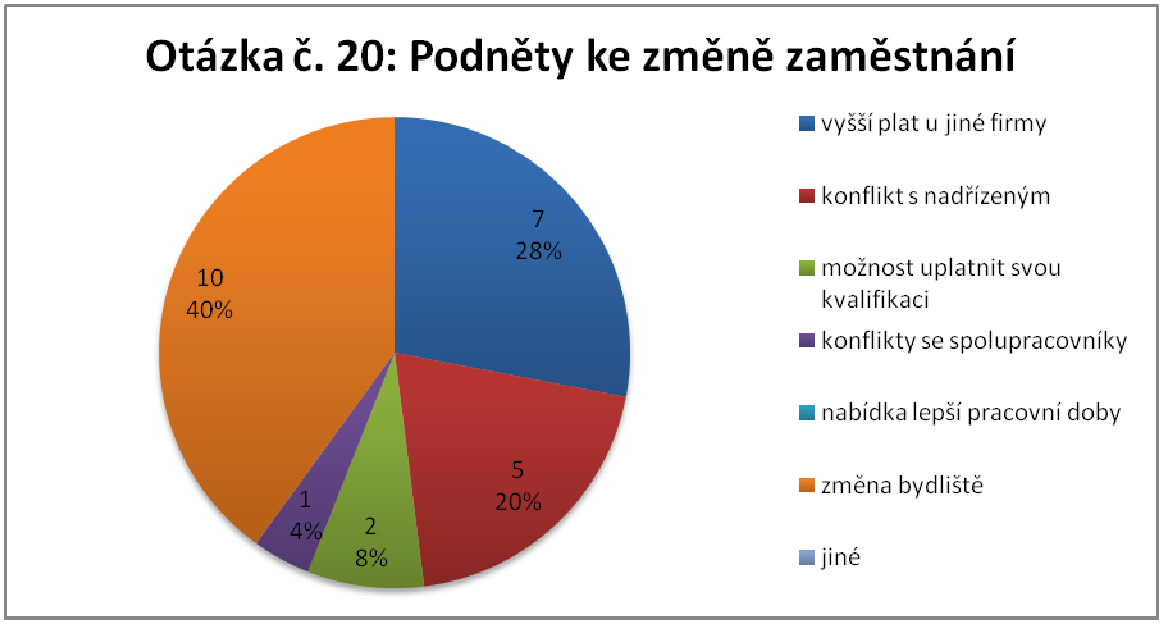
Graf 18 Ochota zvyšovat úsilí

Otázka č. 18 patří do bloku, který se zabývá tím, jaký má zaměstnanec vztah ke společnosti. Konkrétně otázka č. 18 zjišťuje, zdali by byl zaměstnanec ochoten zvýšit své pracovní úsilí, kdyby mu byl zvýšen plat, v tomto sektoru tedy mzda. Čtrnáct dotázaných uvedlo, že by své pracovní úsilí o něco více zvýšilo. A šest uvedlo, že by své pracovní nasazení zvýšilo mnohem více. Odpověď, že by tak zaměstnanec ani při zvýšení platu neučil, se neobjevila. Z toho lze tedy vyvodit, že výše mzdy je úzce spjata s pracovním výkonem. Zaměstnanec ve většině podává takový výkon, který se domnívá, že je úměrný k výši jeho mzdy za tuto práci. A motivace penězi je velmi silná.



Graf 19 Postoj ke změnám

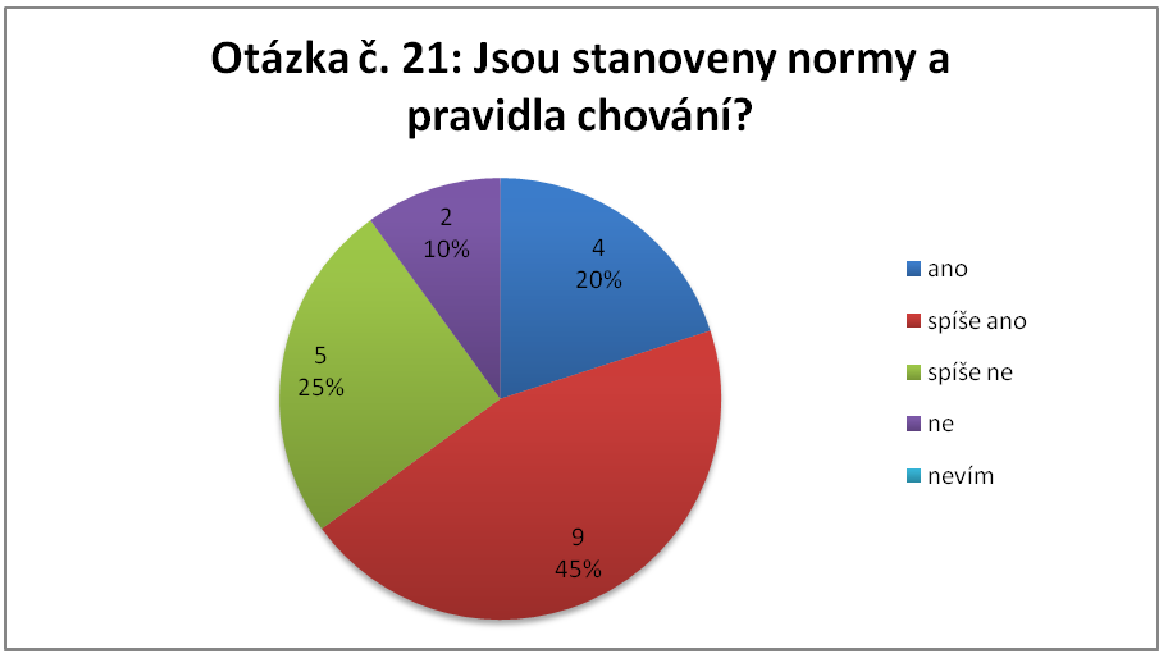
Další otázka se zabývala vztahem zaměstnanců ke změnám uvnitř společnosti. Čtrnáct zaměstnanců uvedlo, že se případných změn nebojí a domnívá se, že se jim snadno přizpůsobí. Šest změn k lepšímu podporuje a chce se na nich podílet. Obvyklým jevem ve společnostech je, že zaměstnanci nemají změny rádi, neboť jsou přivyklí rutinním postupům a změny je mohou děsit. Ve společnosti Vinařství Ludwig, s. r. o. je situace naprosto odlišná i přesto, že někteří zaměstnanci zde působí již dlouhou dobu a dalo by se očekávat, že nebudou ke změnám nakloněni. Tento fakt lze považovat za významný pro budoucí rozvoj společnosti.



Graf 20 Podněty ke změně zaměstnavatele

Otázka č. 20 se zajímala o to, kvůli čemu by byli zaměstnanci ochotni změnit současné zaměstnání. Mohli volit více odpovědí. Nejvíce se vyskytovala odpověď, že by tak učinily při změně bydliště a dále pak pokud by měli vyšší plat u jiné firmy. Pětkrát zaměstnanci uvedli, že důvodem pro jejich odchod by mohl být případný konflikt s nadřízeným. Pro dva zaměstnance je rozhodující faktor, který by je přiměl k odchodu, možnost lépe uplatit svoji kvalifikaci. Pro jednoho by důvodem k odchodu mohl být i konflikt se spolupracovníky. Překvapivě se neobjevila odpověď, že by tak učinili při nabídce lepší pracovní doby. Z toho lze vyvodit, že zaměstnanci jsou se svojí stávající pracovní dobou spokojeni.

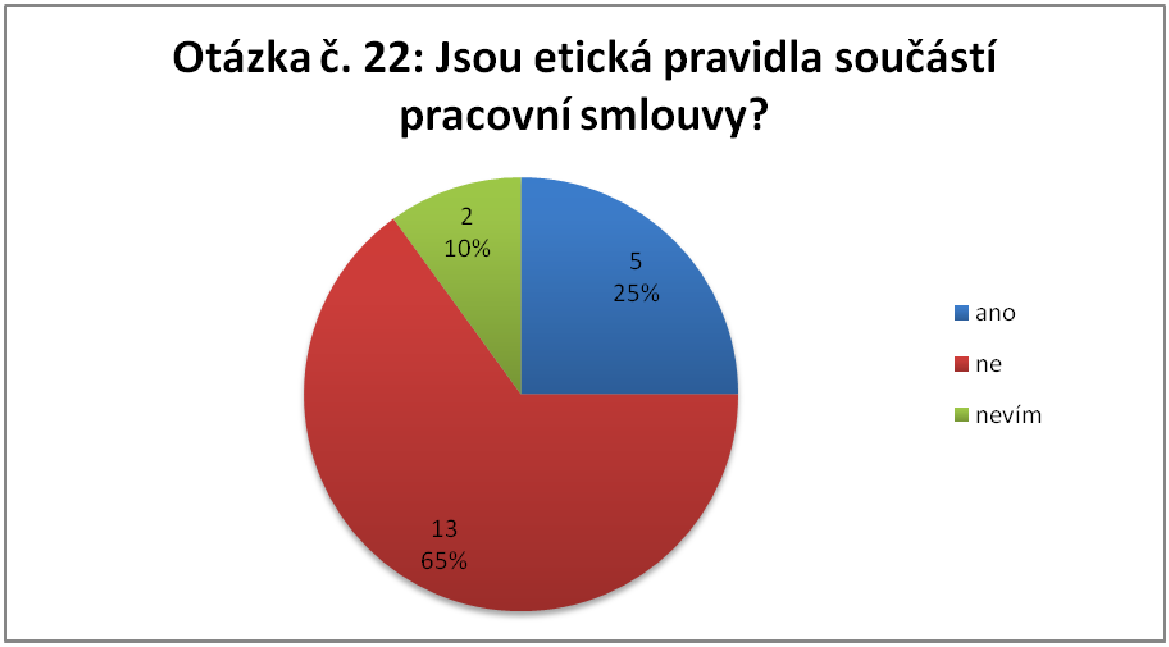
4.4.5 Vyhodnocení – Etika



Graf 21 Stanovení pravidel chování

Poslední část dotazníkového šetření je zaměřena na etiku v dané společnosti. Otázka č. 21 zjišťovala, zda jsou jasně stanoveny normy a pravidla chování. Ve výsledcích převažuje odpověď, že spíše ano. Takto odpovědělo devět zaměstnanců. Pět odpovědělo, že spíše ne a pouze čtyři zaměstnanci jasně odpověděli, že takový dokument ve společnosti existuje. Dva zaměstnanci se domnívají, že žádný podobný dokument, který by upravoval tyto body, ve společnosti není.

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci nemají jasný přehled o tom, zda jejich chování nějaké normy a pravidla upravují. Lze to považovat za nedostatek, který je nutné napravit.



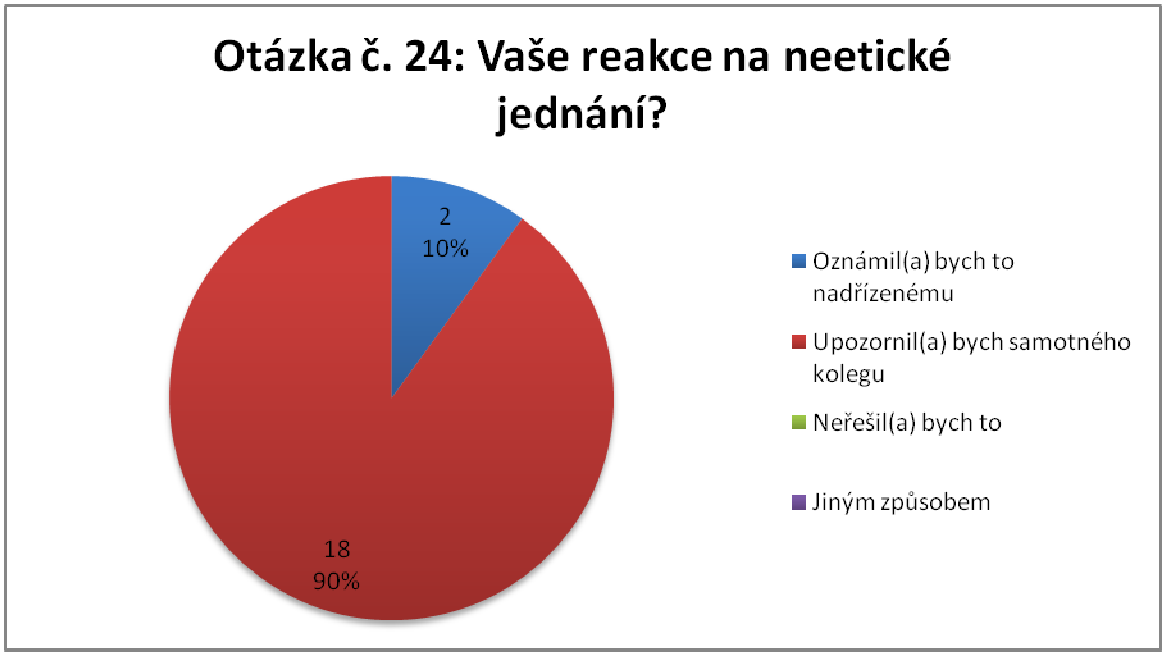
Graf 22 Začlenění etických pravidel

Otázka č. 22 navazuje na předešlou otázku a zjišťovala, zda jsou informace upravující pravidla etického jednání ve společnosti součástí pracovní smlouvy. Nejčastěji se vyskytuje odpověď, že ne. Takto odpovědělo třináct zaměstnanců. Pět zaměstnanců odpovědělo, že tyto informace ve svých pracovních smlouvách lze najít. Pouze dva uvedli, že neví, jestli v obsahu pracovní smlouvy je o tomto nějaká zmínka.

Graf 23 Svědek neetického jednání

Další otázka se ptala na to, zda byl někdy zaměstnanec přímým svědkem toho, že jeho kolega jednal neeticky. Sedmnáct dotázaných uvedlo, že se nikdy do takové situace nedostalo. Tři odpověděli, že již taková situace nastala.

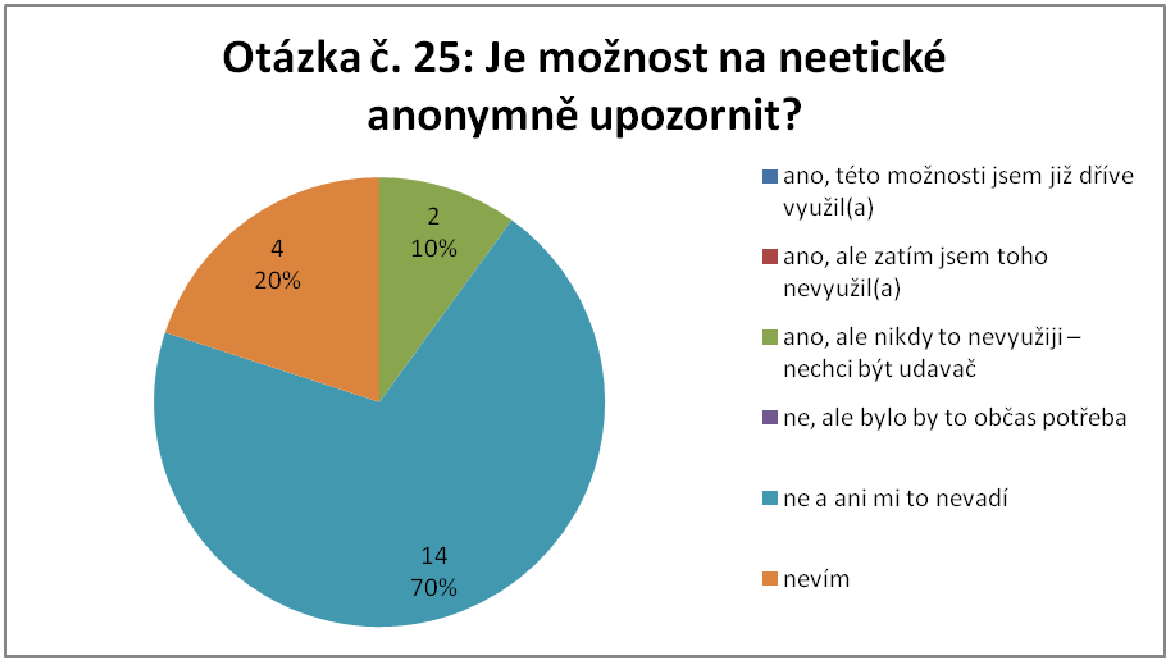
Význam této otázky je veliký. Neboť vypovídá o skutečném chování jednotlivých zaměstnanců a mapuje reálné etické prostředí ve společnosti.



Graf 24 Reakce na neetické jednání

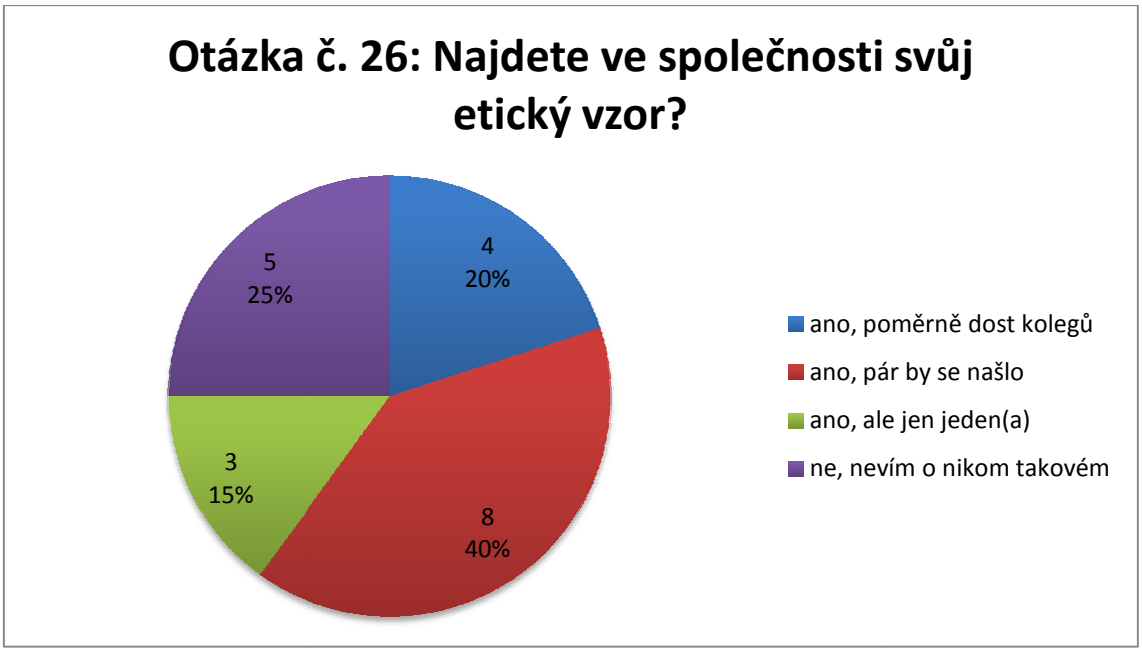
Otázka č. 24 opět navazuje na otázku předešlou. Zjišťovala, jestli když se zaměstnanec dostal do situace, kdy věděl o neetickém chování svého kolegy, nebo pokud by to zjistil, jak by se zachoval. Téměř většina uvedla, že by upozornila samotného kolegu. Pouze dva by tuto skutečnost oznámili výše nadřízenému.

Za pozitivní fakt lze považovat, že nikdo nevybral možnost, že by tuto situaci nijak neřešil. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mezi sebou nejsou lhostejní k neetickému nebo nemorálnímu chování na pracovišti a jsou aktivní v jeho nápravě, ať už komunikací směrem k neeticky chovajícímu se kolegovi nebo přímo k vedoucímu pracovníkovi.



Graf 25 Anonymita

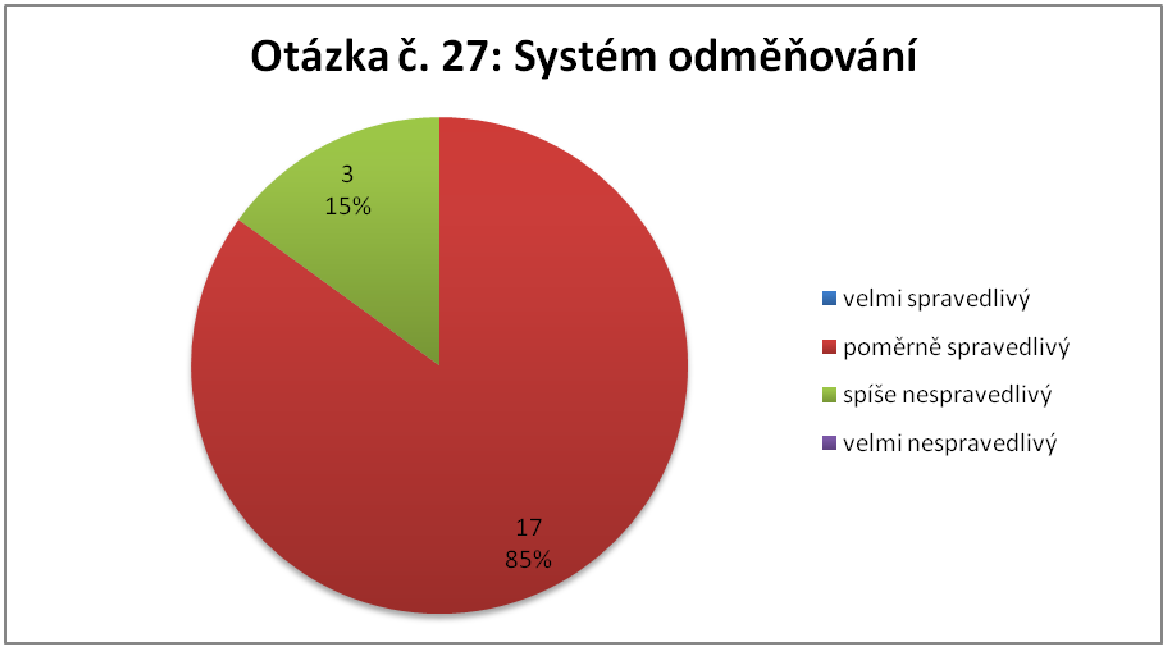
Otázka č. 25 se ptala, zda ve společnosti existuje možnost anonymně upozornit na neetické jednání a podání anonymní stížnosti. Zaměstnanci měli k dispozici širokou škálu odpovědí a využili tři. Nejvíce jich uvedlo, že žádná taková možnost ve společnosti není a ani jim to nevadí. Čtyři napsali, že o takové možnosti neví a pouze dva se domnívají, že taková anonymní forma upozornění ve společnosti je, ale přesto by ji nikdy nevyužili. Neboť se nechtějí cítit jako udavači.



Graf 26 Etický vzor

Zde zaměstnanci odpovídali na to, jestli ve společnosti působí někdo, koho považují za svůj etický vzor. Nebo někdo, kdo je svým chováním, příkladem pro ostatní. Výsledky jsou pro společnost příznivé. Pouze pět zaměstnanců nedokáže nikoho takového ve svém pracovním kolektivu najít. Naopak osm jich uvedlo, že by se takových osob pár našlo. Čtyři zastávají názor, že jako etický vzor, vystupuje poměrně dost kolegů. A tři zaměstnanci jsou schopni nalézt maximálně jednu takovou osobu.

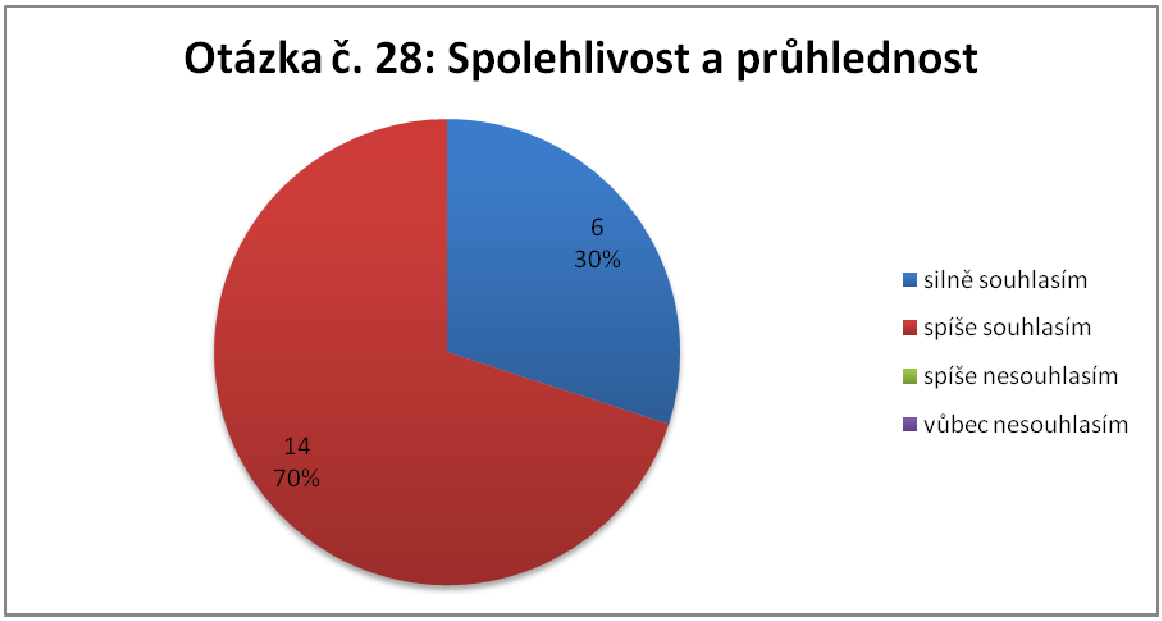
Obecně je dobré, když vedoucí pracovníci jdou příkladem a na své okolí působí přirozenou autoritou a etickým chováním. A samozřejmě to stejné platí i pro zaměstnance ze stejné pracovní úrovně, kdy i oni by se měli přirozeně snažit vystupovat a působit na okolí s cílem stát se etickými vzory pro jiné.



Graf 27 Odměňování

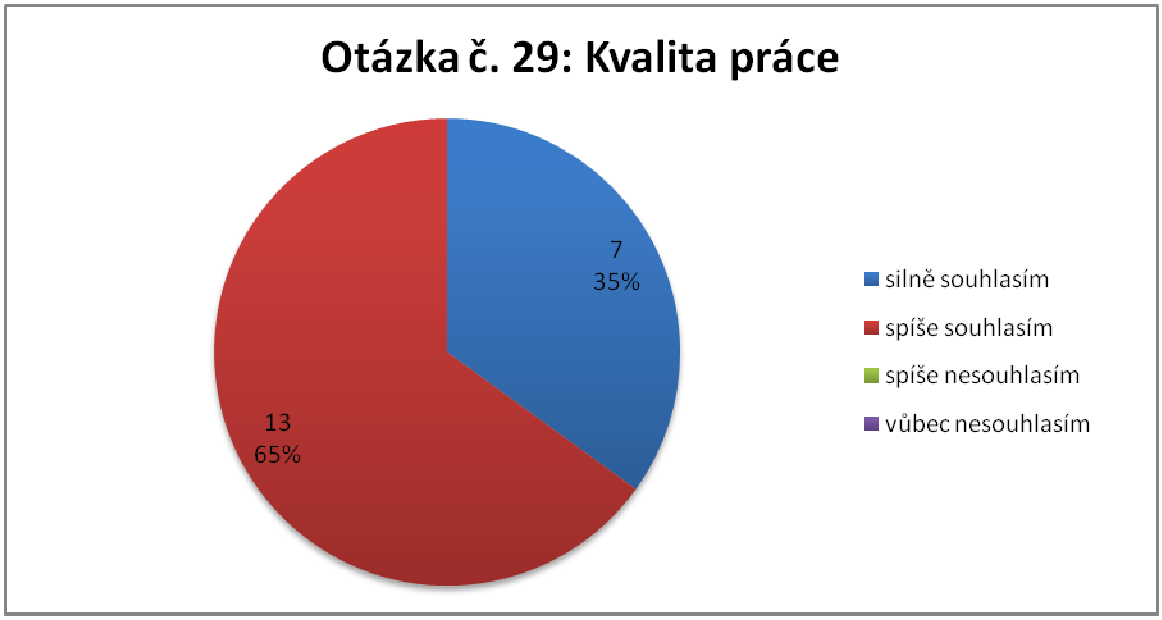
Tato otázka se zabývala oblastí odměňování ve společnosti. Zaměstnanci měli posoudit tento systém z hlediska spravedlnosti. Sedmnáct jich ho považuje za poměrně spravedlivý a jsou s ním tedy relativně spokojeni. Tři tento systém považují spíše za nespravedlivý a nejsou tedy spokojeni s ohodnocením svého pracovního výkonu ve společnosti nebo naopak hodnocením výkonů svých ostatních kolegů.

4.4.6 Vyhodnocení – Míra souhlasu



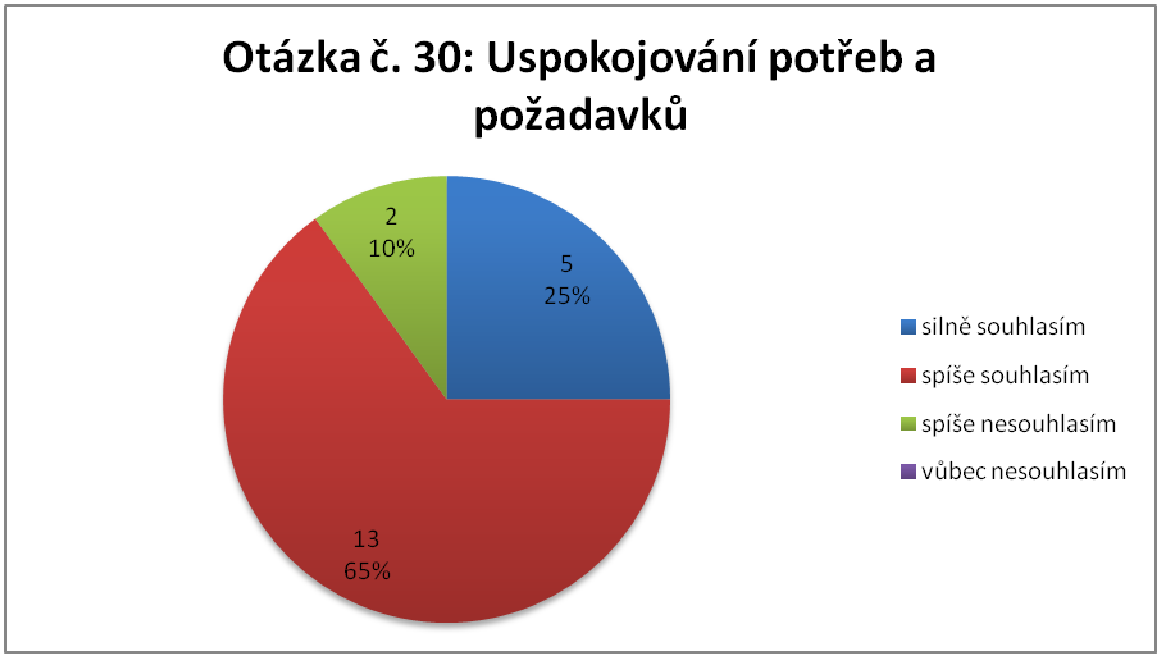
Graf 28 Spolehlivost

Zde měli zaměstnanci uvést míru souhlasu s tvrzením, že pracují ve spolehlivé a průhledné společnosti, která poskytuje kvalitní výrobky. Čtrnáct jich uvedlo, že s tím spíše souhlasí a šest s tímto tvrzením plně souhlasí. Otázka se zabývala celkovým obrazem společnosti v očích jejích zaměstnanců. Domnívám se, že výsledky dopadly pro společnost dobře.



Graf 29 Důraz na kvalitu práce

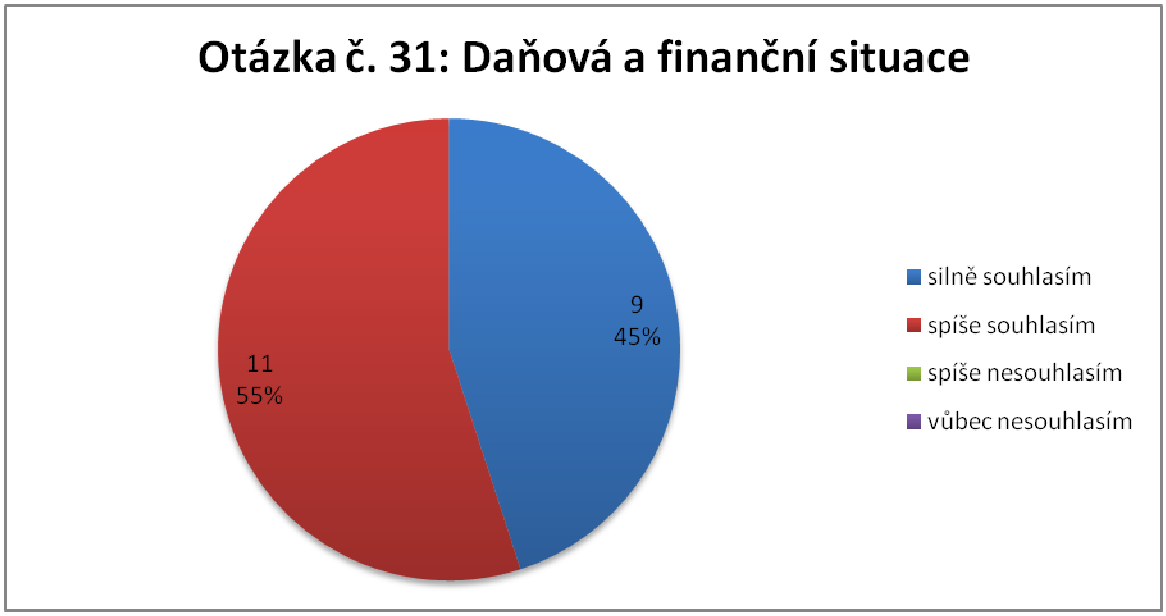
U této otázky měli zaměstnanci zhodnotit společnost z hlediska toho, jaký důraz je zde kladen na celkovou kvalitu práce. Výsledky byly téměř totožné, jako u předchozí otázky. Třináct jich uvedlo, že s tvrzením spíše souhlasí a sedm jich silně souhlasí. Neboť jde o výrobní podnik je logické, že pro udržení konkurenceschopnosti a zákazníků je nutné, klást vysoké požadavky na kvalitu odvedené práce, která se následně promítne v hotovém produktu.



Graf 30 Důraz na uspokojování potřeb zákazníků

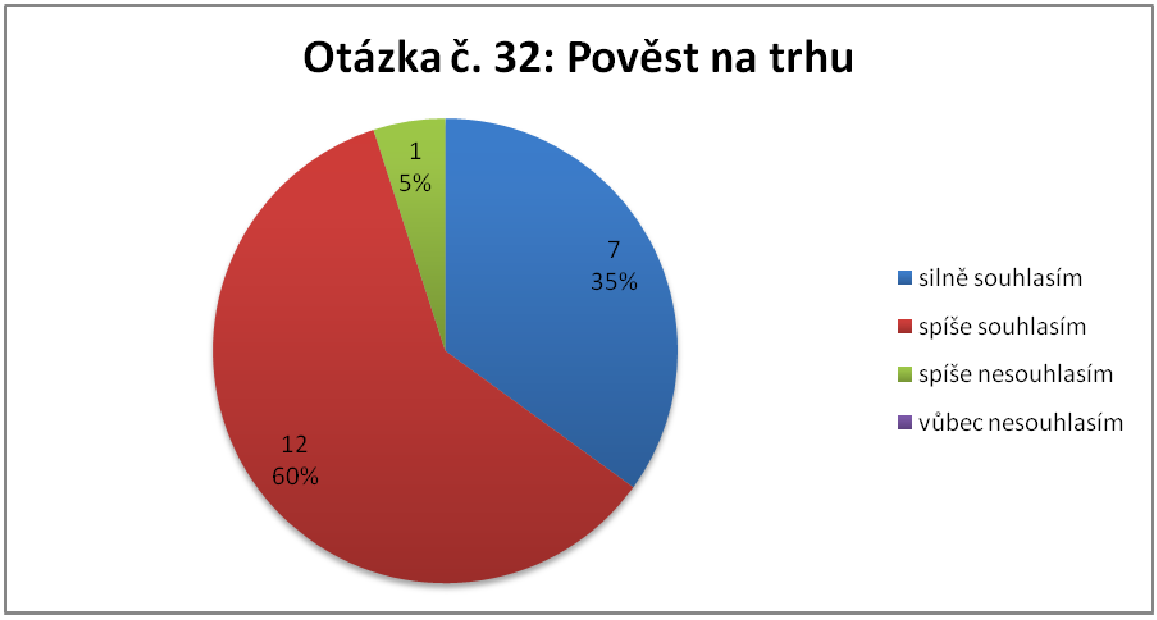
Otázka č. 30 se zabývala tím, jaký názor mají zaměstnanci na tvrzení, že společnost klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců. Zde již nebyly výsledky tak jednoznačné, jako u předchozích dvou otázek. Třináct jich s tímto tvrzením spíše souhlasí a pět plně souhlasí. Naopak se ve společnosti našli dva zaměstnanci, kteří spíše nesouhlasí.

Tak jako každá společnost, byla i tato založena za účelem dosahování zisku. Zisk je obecně jedním z prvotních cílů. Je však důležité k tomuto cíli přiřadit i další, jako je uspokojování potřeb a požadavků zákazníků.



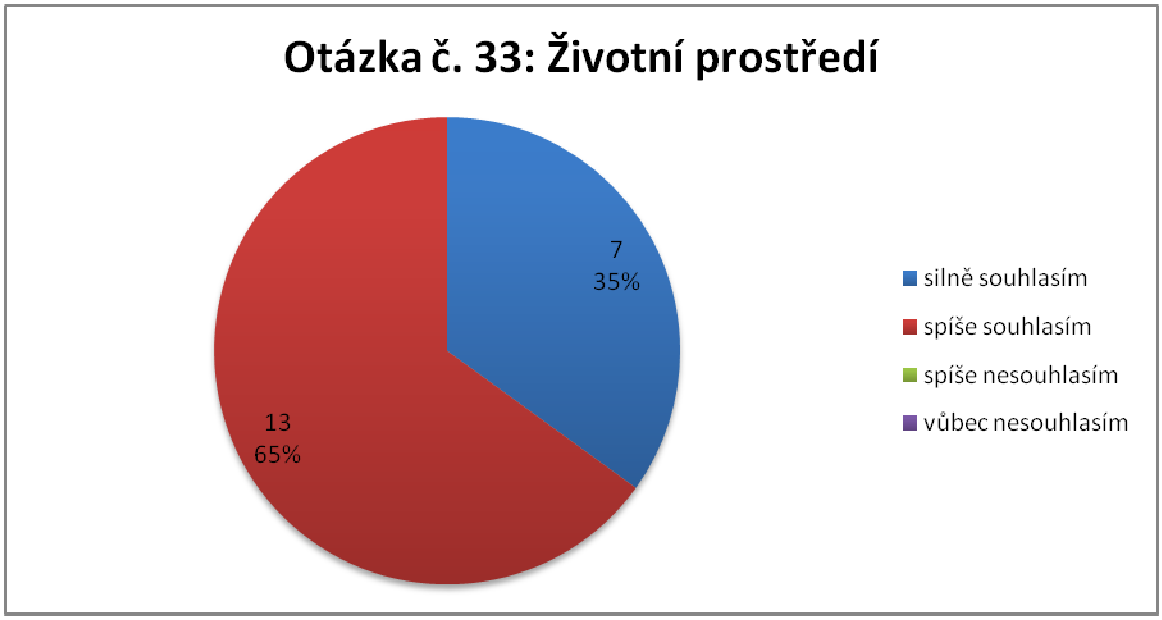
Graf 31 Finanční a daňové zdraví

Tato otázka zjišťovala, jak zaměstnanci souhlasím s tvrzením, že společnost nemá žádné problémy s daněmi ani jiné finanční problémy. Výsledky jsou velmi uspokojivé. Jedenáct uvedlo, že spíše souhlasí a devět jich silně souhlasí. Pro bezvadný chod společnosti je důležité a potřebné, aby zaměstnanci v zaměstnavateli cítili jistotu a oporu. Která se může odvíjet od finančního zdraví společnosti.



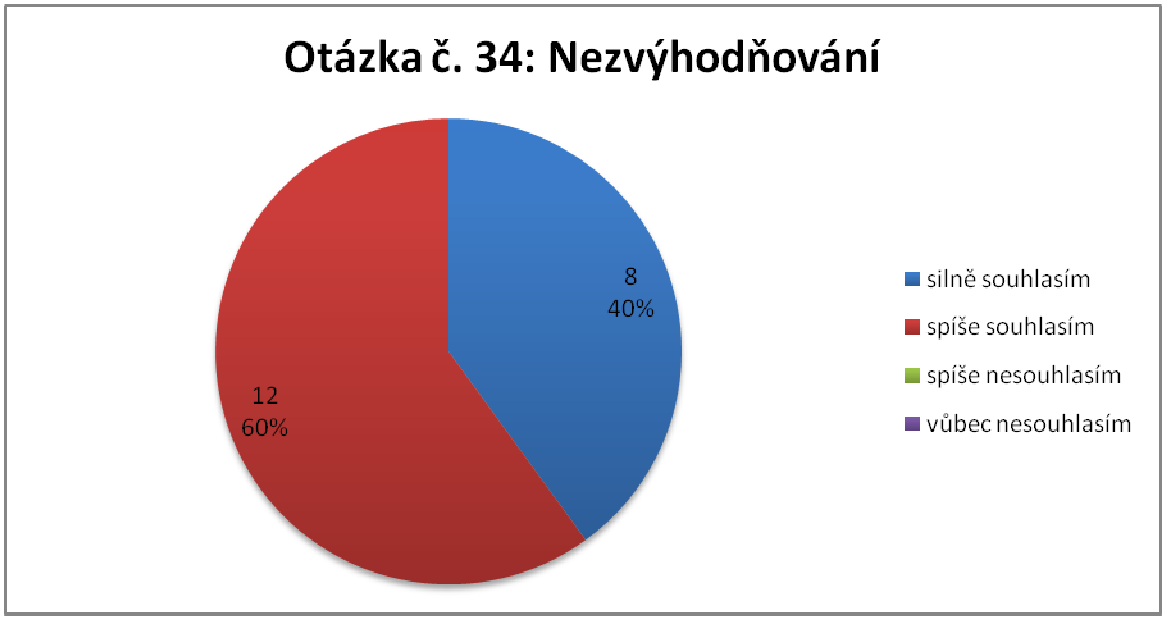
Graf 32 Pověst

Zde měli zaměstnanci posoudit, zda si společnost zakládá na dobré pověsti na trhu. Více než polovina dotázaných uvedla, že s tvrzením spíše souhlasí. Sedm jich silně souhlasí a jeden zaměstnanec si myslí, že společnosti si nezakládá na dobré pověsti. Obecně lze konstatovat, že mít dobré jméno na trhu je pro každou společnost výhodou. Neboť společnost má jednodušší vyjednávací podmínky s dodavateli i odběrateli. A celkově působí na veřejnost pozitivně.



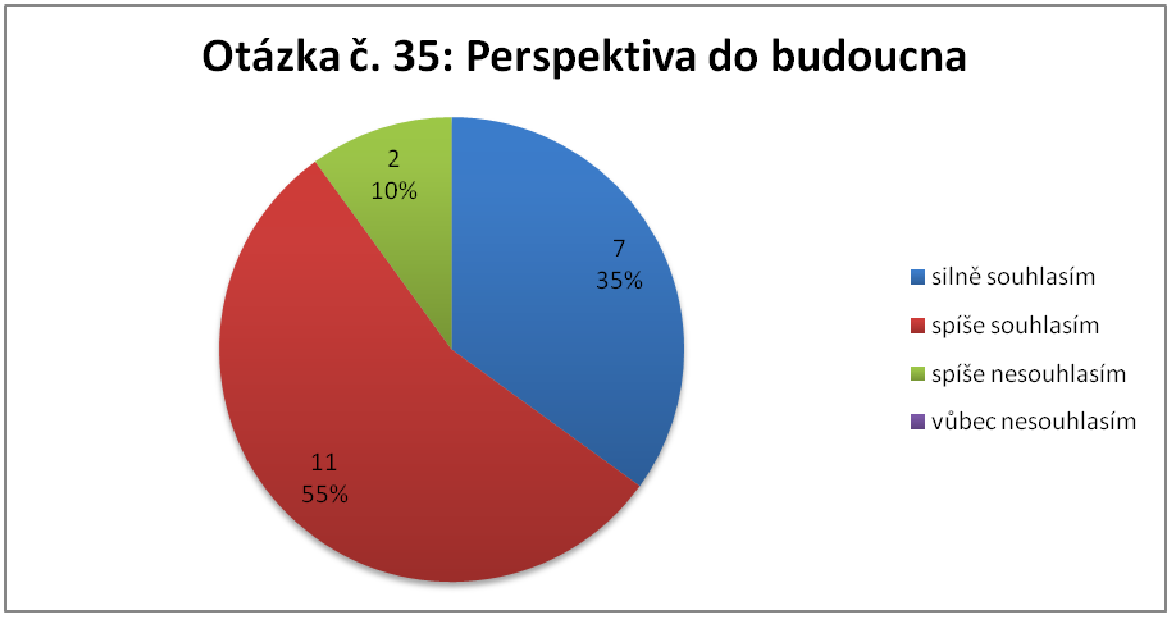
Graf 33 Důraz na životní prostředí

Otázka č. 33 se zabývala tvrzením, zda společnost při své výrobě dbá na životní prostředí. Zde se neobjevil žádný zaměstnanec, který by měl na společnost v tomto ohledu negativní pohled. Naopak třináct spíše souhlasí a sedm silně souhlasí s tím, že dopady na životní prostředí ve výrobě jsou v této společnosti výborně ošetřeny. Pro moderní a prosperující společnost je důležité, aby oblast životního prostředí byla zajištěna. Neboť životní prostředí patří do základů společenské odpovědnosti firem.



Graf 34 Nezvýhodňování

U této otázky měli zaměstnanci posoudit, zda společnost nediskriminuje a nezvýhodňuje určité skupiny lidí. Dvanáct jich spíše souhlasí, že k ničemu takovému ve společnosti nedochází a osm silně souhlasí. I když je diskriminace a zvýhodňování určitých skupin lidí zakázáno pracovním zákoníkem, občas se tak v některých firmách může dít. Tento jev je nutné odbourat celoplošně.



Graf 35 Perspektiva

Poslední otázka dotazníkového šetření se zabývala tím, v jaké míře zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že pracují v moderní a perspektivní společnosti, která má dobrý výhled do budoucna. Opět šlo o subjektivní posouzení situace jednotlivými zaměstnanci. Jedenáct jich uvedlo, že spíše souhlasí a sedm jich silně souhlasí. Naopak dva spíše nesouhlasí a budoucnost společnosti nevidí moc optimisticky.

5 Doporučení pro společnost

Ve společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. není ustanoven etický kodex, ale domnívám se, že je žádoucí, aby byl ustanoven a jeho součástí by byly i sankce za jeho případné porušení. I když obecně se preferuje systém odměňování za dodržování pravidel než sankce za porušení. Souhlasím s názorem, že odměna je pro zaměstnance velmi silným motivujícím faktorem. Avšak dle mého mínění je lepší a efektivnější, když se zaměstnanci „ztotožní“ s nastavenými pravidly aniž by je k tomu motivovala odměna. A dá se předpokládat, že i z ekonomického hlediska pro společnost je výhodnější sankciovat případné chyby než odměňovat dodržování.

Ve společnosti je velmi dobrá úroveň dodržování vnitropodnikových norem, která se odráží na kvalitě vzájemných vnitřních vztahů mezi zaměstnanci. Nedochází zde k porušování právních norem ze strany zaměstnavatele ani ze strany zaměstnanců.

Závěrem etické a sociální analýzy prostředí ve firmě lze konstatovat, že se zde vyskytly problémové oblasti, které je nutné ošetřit právě etickým kodexem. Je však nutné zdůraznit, že společnost má obecně velice dobrý morální standart a zaměstnanci jsou zde ve velké míře více či méně spokojeni. I přesto si některé oblasti vyžadují pozornost. A právě jejich ošetření je stěžejní kapitolou této diplomové práce.

Etický kodex je prospěšný pro všechny zaměstnance společnosti, neboť jim stanovuje jednotná pravidla, jak se chovat v situacích, kdy si sami nejsou úplně jisti, co je správné a etické. Výhody přináší i vedení, jelikož mu usnadňuje kontrolu dodržování norem a pravidel v něm stanovených. A dále jasně vymezuje postihy, které zaměstnancům hrozí v případě porušení daných pravidel.

Z výše provedeného dotazníkové šetření vyšly jako nejhůře ohodnocené dvě otázky z oblasti spokojenosti, jedna z oblasti vztahů na pracovišti a dvě z etické oblasti. Konkrétně:

- **Kvalita komunikace**
- **Řešení konfliktů**
- **Reakce nadřízeného na chyby**
- **Stanovení pravidel chování**

- **Začlenění etických pravidel**

Proto se domnívám, že je nutné se v etickém kodexu dále zabývat právě těmito slabšími místy, aby byly v budoucnu co nejvíce eliminovány případné chyby zaměstnanců a zaměstnavatele a dále komplexně pojmout a ošetřit oblast etiky, morálky a společenské odpovědnosti.

Kvalita komunikace

Pro kvalitně fungující a prosperující společnost je důležité, aby měla efektivně zavedené vazby komunikace mezi danými složkami ve společnosti i mezi jednotlivými zaměstnanci. Komunikace ve zkoumané společnosti není na nejhorší úrovni, ale nelze ji považovat za uspokojivou. Proto je nutné do budoucna na ní systematicky pracovat, aby došlo ke zkvalitnění.

Problém je především ve kvalitě předávání informací směrem od vedení k zaměstnancům, jak ukazuje vyhodnocení otázky č. 10. Zde se tedy jedná o konkrétní požadavek na vedoucí pracovníky, kteří by měli usilovat o zlepšení vazeb ve společnosti. Jako jeden z možných nástrojů se jeví **pořádání pravidelných schůzí všech zaměstnanců**. Zde by měli vedoucí pracovníci prostor k tomu, aby ostatní seznámili s aktuálním děním a případnou problematikou ve společnosti. A naopak řadoví zaměstnanci by zde měli prostor k vyjádření se ke konkrétním problémům a návrhům. Následně by byla možnost otevřené diskuse. Jelikož velikost firmy tyto setkání umožňuje, viděla bych v tomto návrhu velký potenciál pro jeho realizaci.

Přínosem by bylo dosáhnutí větší čitelnosti dění ve společnosti, větší informovanost zaměstnanců, ale také upevnění jejich osobního pocitu důležitosti pro společnost jako celek.

Řešení konfliktů

I hodnocení této části nedopadlo pro společnost úplně nejlépe. Více než polovina zaměstnanců, která dotazník vyplnila, považuje řešení vyskytujících se konfliktů ve

společnosti za spíše přijatelné než za velmi dobré. Proto se domnívám, že je nutné zaměřit pozornost na ošetření této problematiky a nastolit jednotná pravidla. K řešení konfliktů ve velkých společnostech je většinou určen personalista, ale tato pracovní pozice ve většině malých firem chybí. A tak je tomu i v případě zkoumané společnosti, a proto se řešením problémů zabývají vedoucí pracovníci, případně sám ředitel.

Řešením v této oblasti se jeví **absolvování kurzů** vedoucích pracovníků. Kurzy by se zaměřovaly na řešení konfliktů ve společnosti či organizaci. Tyto kurzy jsou obvykle vystavěny na psychologicky herní bázi, kde si všichni prožitkovou formou prožijí simulaci skutečných vztahů ve společnosti.

Přínosem pro vedoucí pracovníky by bylo snazší definování případných problémů, jejich řešení a rozhodování. Dále efektivnější analýza obtížné situace a znalost použití vhodné strategie při střetu s konfliktními typy lidí. Získali by i znalosti základních pravidel jednání v konfliktu a krizi.

Po prozkoumání nabídky kurzů na internetu, bych doporučovala kurz Řešení konfliktů od společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o. Tento kurz je určen manažerům středních a vyšších pozic a všem členům pracovních týmů, kteří se chtějí naučit řešit konflikty efektivně a kreativně ku prospěchu týmu s cílem eliminovat nežádoucí konflikty. Jedná se o dvoudenní kurz, jehož základní cena s DPH činí 10 285 Kč (8 500 Kč bez DPH) pro jednoho účastníka. Při koupi kurzu Vyjednávání nejen pro manažery firma získá slevu ve výši 10 % ze základní ceny obou kurzů. Cena po slevě by tak činila 7 600 Kč bez DPH. Tato vzdělávací a poradenská společnost má sídlo v Praze a další regionální pobočky má v Brně, Plzni, Hradci Králové a Táboře.[67]

Reakce nadřízeného na chyby

Tato problematika úzce souvisí s výše uvedeným druhým bodem řešení konfliktů. I zde je pozornost a tíha zaměřena na vedoucí pracovníky. Konkrétně na jejich reakci na případné chyby podřízených zaměstnanců. Je nutné, aby vedoucí pracovník jasně formuloval, co od podřízených očekává včetně všech detailů úkolů. A zároveň musí být

[67] Kurzy – vyuka.cz [online].

podřízeni seznámeni s tím, co bude následovat v případě, že úkol nesplní, jde o tzv. postihy. Které musí být jasně formulovány a předem známy.

Stěžejní pozornost však tato oblast věnovala samotné reakci nadřízeného pracovníka, tedy její formě. Obecně lze konstatovat, že na reakci má vliv mnoho vnitřních ale i vnějších faktorů, které na vedoucího pracovníka v té dané chvíli působí. Mezi vnitřní je možné zařadit např. temperament, mezi vnější aktuální pracovní klima. To vše má vliv na bezprostřední reakci vedoucího na chyby podřízeného. Je však nutné tyto reakce sladit do určitého stabilního stavu. Jejich **formulaci je třeba začlenit do etického kodexu**.

Přínos bude spočívat jednoznačně v tom, že vedoucí pracovník již nebude muset být v případě takového jednání na pochybách, zda jedná adekvátně k situaci. Naopak podřízený, který chybu způsobil, bude vědět, jaká forma reakce lze od vedoucího očekávat.

Stanovení pravidel chování a jejich začlenění do pracovní smlouvy

Poslední dvě problematiky mají tak úzký vztah, že jsem je ve výsledku začlenila do společného návrhu. Otázka č. 21 se zabývala tím, zdali jsou ve společnosti jasně vymezeny normy a pravidla chování. Z komplexního pohledu výsledky nedopadly nejhůře, avšak se domnívám, že je i zde nutná jistá náprava a snaha o zlepšení. Již několikrát zde bylo uvedeno, že pro kvalitně fungující a prosperující společnost je nutné, aby každý pracovník věděl „co má a nemá dělat“ a zároveň by neměl zapomínat na etické a morální hledisko svého jednání.

Jako řešení se jeví **jasné definování norem a pravidel chování v základní podobě v organizačně-pracovním řádu a v širším měřítku v nově vzniklém etickém kodexu** společnosti. Dále bych potenciál viděla v pravidelném **osobním proškolení** zaměstnanců vedoucími pracovníky, kdy by byl zaměstnanec seznámen s normami a pravidly chování, které jsou ve společnosti nastoleny a vyžadovány. Jednalo by se spíše o formu rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným, kde by byly probrány všechny etická a morální pravidla požadovaná společností. Zaměstnanec by zde měl prostor pro

otázky. Úkolem nadřízeného pracovníka by bylo vše srozumitelně vysvětlit a také zdůvodnit, aby zaměstnanec pochopil význam a přínos dodržování nastavených pravidel. Jako další přínos lze vidět v čistě osobním soukromém kontaktu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Ten by zde mohl sdělovat vedení své názory, ale také problémy nebo např. morální nebo etické rozpory, které by mohly v souladu s pravidly nastat.

Na výše uvedené navazuje otázka č. 22, která mapovala začlenění těchto norem do pracovní smlouvy. Zde návrh vyplývá ze samotné otázky, tedy je přínosné a nutné **začlenění této oblasti i do pracovní smlouvy.**

Přínos bude spočívat ve zvýšení etického a morálního kreditu zaměstnanců.

Ostatní doporučení

Aby výše uvedená opatření byla efektivní, je nutné sledovat jejich dopad v praxi. Zvýší se tak nároky na vedoucí pracovníky společnosti, kteří by měli sledovat a analyzovat dopady jednotlivých navrhovaných kroků, dále monitorovat reakce a názory jednotlivých zaměstnanců na tyto opatření např. při pravidelných setkáních. Tato získaná data by bylo možné dále využít ke tvorbě nové, efektivnější a modernější strategie společnosti.

Zbývající doporučení jsem zahrnula do bodů níže uvedených. Domnívám se však, že jejich plnění by mělo být ve společnosti automatické:

- Zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, zajišťovat firemní školení a pravidelné proškolení
- Zajistit zaměstnancům pracovní benefity a zaměstnanecké výhody
- Doporučuji pravidelně informovat zaměstnance o finanční situaci společnosti
- Eliminovat diskriminační náznaky, které by se mohly v budoucnu při neustálém rozšiřování pracovního trhu objevit
- Vedoucí pracovníci by měli být vždy a ve všem příkladem pro podřízené zaměstnance

- Průběžně seznamovat zaměstnance se strategií společnosti, jejím plněním a dále s chystanými inovacemi

Posledním a nejdůležitějším doporučením mé diplomové práce je vypracování dokumentu společnosti, kde budou shrnuty všechny základní, zásadní etické a morální normy a pravidla filosofie podnikání. Tímto dokumentem je etický kodex společnosti, který tyto pravidla implementuje do dění ve společnosti. Návrh etického kodexu pro společnost Vinařství Ludwig, s.r.o. je uveden v následující kapitole.

6 Návrh etického kodexu společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o.

Preambule

V úvodní části je vysvětlena podstata etického kodexu:

Úspěch podniku je závislý na mnoha faktorech a jeho pověst se mezi ně řadí. A právě zaměstnanci ji velkou měrou ovlivňují svým chováním. Proto se společnost rozhodla vytvořit dokument, který tuto oblast ošetří. Účelem tohoto kodexu je stanovit žádoucí normy chování a vystupování pracovníků společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. Etické normy v něm obsažené navazují na platné právní normy na území České republiky.

Smysl existence společnosti

Zde je zmíněna historie společnosti, její smysl existence a poslání:

Společnost Vinařství Ludwig, s.r.o. navazuje na více než staletou tradici vinařství v rodině Ludviků Šlancarů z Němčiček na Jižní Moravě. Za tuto dobu se jí podařilo vybudovat a upevnit postavení na českém ale i zahraničním trhu. Smyslem je vyrábět kvalitní víno z vlastní i cizí produkce a následně ho distribuovat. Tato vína jsou určena nejen pro uspokojení supermarketového zákazníka, ale i zákazníka náročnějšího. Společnost si je vědoma, že pro naplnění svého poslání je nutné, aby při svém podnikání zohlednila i zájmy zaměstnanců, obchodních partnerů, zákazníků a veřejnosti.

Zaměstnanci

Jde o nejrozsáhlejší část kodexu a pro jeho sestavení byly použity výsledky analýzy etického a sociálního prostředí. Jsou zde zahrnuty otázky zaměstnaneckých vztahů, komunikace a pracovního prostředí. Dále jsou zde v jednotlivých bodech rozepsány práva a povinnosti zaměstnanců.

Stěžejním bodem je deklarování dodržování základních práv jedince a pravidel podnikání:

1. Prioritou je dodržování etických standardů, dodržování základních lidských hodnot a zásad podnikání.

Zásada péče dobrého jména a jeho nezneužívání je následujícím bodem:

2. Zaměstnanci jsou povinni dbát o zachování dobrého jména společnosti, a to i mimo pracovní dobu, aby nedocházelo k jeho poškozování. Dále nesmí zneužívat dobré pověsti zaměstnavatele ke svým soukromým zájmům či zájmům třetích osob.

Informovanost zvláště ze strany vedení k zaměstnancům byla hodnocena jako mírně problematická. Návrh ke zlepšení je uveden v kapitole návrhů. Proto i v etickém kodexu je nutná její formální úprava a pravidla. Komunikace a její vazby jsou ošetřeny v bodech níže:

3. Vedoucí pracovníci jsou povinni pravidelně informovat své podřízené pracovníky o všem, co se jich nebo jejich práce týká. Dále jsou pracovníci povinni se vzájemně informovat.

4. Vedoucí pracovníci jsou povinni vyslechnout a zvážit všechny návrhy, které by mohli zvýšit efektivitu a kvalitu práce.

5. Všechny získané informace jsou považovány za důvěrné a zaměstnanec je nesmí zneužít pro svůj prospěch nebo neprospěch společnosti.

6. Společnost podporuje komunikaci a jejích efektivitu mezi jednotlivými pobočkami a úseky.

Významnou částí je stanovení pravidel chování zaměstnanců:

7. Od zaměstnanců se očekává, že budou věnovat pozornost skutečnostem, které by mohly negativně ovlivnit chod společnosti a upozorní na ně vedoucího pracovníka.

8. Během pracovní doby se zaměstnanec věnuje pouze plnění svých pracovních úkolů a povinností, které vycházejí z vnitropodnikové normy.

9. Pracovní úkoly plní svědomitě, v dobré víře a s řádnou péčí ve prospěch zaměstnavatele.

10. Každý pracovník dbá na kvalitu své práce, neboť nedbalým jednáním může znehodnotit práci ostatních.

Odměna za práci je nutným bodem etického kodexu:

11. Odměňování pracovníků a kariérní růst se děje na základě jejich dosahovaných pracovních výsledků bez jakékoliv diskriminace. Společnost mzdu vyplácí ve stanoveném termínu.

Oblast řešení konfliktů se ukázala jako mírně problémová a i její řešení jsem uvedla v návrhové části. Proto se i tato problematika promítla do návrhu etického kodexu. Přístup vedoucích pracovníků je ošetřen v následujících dvou bodech:

12. Vedoucí pracovníci řeší vyskytující se konflikty na základě svého uvážení, ale vždy objektivně a postihy odpovídají míře provinění.

13. Vedoucí pracovníci uplatňují vůči podřízeným stejný přístup a předávají všechny informace nutné k výkonu činnosti ostatních pracovníků.

Závazek společnosti ke zlepšování pracovního prostředí a zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců obsahuje bod č. 14:

14. Společnost se zavazuje k zajištění a neustálému zlepšování úrovně pracovního prostředí, dále si dává za závazek zkvalitňovat odbornou způsobilost zaměstnanců společnosti.

Obor činnosti společnosti a její stávající omezené skladovací podmínky si v některých případech od zaměstnanců vyžaduje práci přesčas. Proto je nutné tento stav zahrnout do kodexu:

15. Společnost nevyžaduje delší pracovní týden, než dovolují zákony. Přesto obor činnosti někdy vyžaduje odpracování více hodin, a v takovém případě je zaměstnanci poskytnuta finanční náhrada dle zákoníku práce.

Zákazníci

Je nutné, aby etický kodex obsahoval úpravu závazků vůči zákazníkům společnosti. Neboť zákazník je stěžejním článkem každé strategie společnosti. Proto jsou zásady jednání a přístup k nim upraveny v následujících třech bodech etického kodexu:

1. Společnost se zavazuje kvalitně plnit potřeby a požadavky zákazníků tak, aby došlo k jejich uspokojení.

2. Společnost na svých výrobcích uvádí pravdivě všechny informace.

3. Se zákazníky jedná čestně a eticky, a stejný přístup očekává i od druhé strany.

Majitelé

Zde je ošetřena oblast vztahů majitelů ke společnosti. Jde o společnost s ručeným omezeným, kde je majitel zároveň i ředitel. Proto je jeho dohled a kontrola nad činností společnosti jednodušší. Přesto je nutné do kodexu zahrnout body, které tyto vztahy specificky upravují:

1. Společnost vždy dbá o zájmy svých vlastníků a případných investorů.

2. Všechny účetní zprávy a jiné záznamy poskytované veřejnosti i finančním orgánům jsou pravdivé, přesné a aktuální.

3. Společnost předkládá majitelům pravidelně informace o finanční politice a dosažených výsledcích.

Dodavatelé

V této části je především kladen důraz na dobré vztahy mezi společností a jejími dodavateli a jejich další rozvíjení. Jedná se především o dodavatele vinných hroznů, láhví a zátek:

1. Společnost dodržuje platební morálku vůči dodavatelům.

2. Možné nesrovnalosti řeší společnost na základě vzájemné dohody s dodavateli. Vždy dbá na zachování etických pravidel.

Konkurence

Stěžejní bodem je dodržování zásad poctivého konkurenčního boje:

1. Společnost vystupuje na trhu rozvážně ale vždy čestně.

2. Cílem konkurenčního střetu je posílit své postavení na trhu vždy jen dovolenými prostředky a v rámci etického jednání.

3. Společnost svým jednáním nepoškozuje konkurenční firmy a informace získává legální cestou.

Společenské okolí podniku

Zde je ošetřeno širší okolí podniku, plnění závazků k daňovým institucím, respektování zájmů ostatních, podpora kulturního dění a péče o životní prostředí:

1. Společnost platí své daňové závazky vždy řádně a včas.

2. Svojí činností nepoškozuje společenské okolí a bere ohled na zájmy ostatních.

3. Společnost se v rámci svých možností snaží podporovat kulturní dění v jejím okolí.

4. Společnost svou výrobou ani jinou činností nepoškozuje životní prostředí. Je si vědoma jeho významu, a proto dbá na ekologickou výrobu. Své zdroje využívá hospodárně.

Závaznost etického kodexu

Závěr obsahuje informace týkající se povinnosti dodržování etického kodexu a sankce za jeho porušení. Dále je zde ošetřena skutečnost jak se správně zachovat, pokud se zaměstnanec ocitne v situaci, která není zahnuta do etického kodexu. Neboť taková situace se může samozřejmě vyskytnout. Závěrem je uvedena jeho platnost a podmínka účinnosti.

1. Dodržování etického kodexu je podmínkou pro zaměstnání ve společnosti.

2. Nedodržování jeho zásad je považováno za přestupek. V případě jeho opakovaného porušování může být zaměstnanec propuštěn.

3. V případě, že se zaměstnanec ocitne v situaci, která není ošetřena pravidly etického kodexu, bude jednat na základě svého etického a morálního úsudku. A další postup bude konzultovat s vedoucím pracovníkem nebo jinou vhodnou osobou.

4. Etický kodex je součástí vnitropodnikových norem a je závazný pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

Etický kodex vstupuje v platnost od 1. 6. 2013 a nabývá účinnosti dnem jeho podpisu zaměstnancem.

Oficiální verze Etického kodexu společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. je umístěna v příloze č. 3 diplomové práce.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat současný stav podnikové etiky a kultury ve společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. a zpracovat návrh vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu. Návrhem je samotný etický kodex pro vybranou společnost.

V první části jsem se zabývala teoretickými východisky zkoumané problematiky. Zde jsem vypracovala komplexní teoretický přehled o podnikatelské etice. První část mapuje morálku, její vztah k etice a přístupy k etice. Dále pak etiku v podnikání, její úrovně, zásady a chápání jako výhody na trhu. Následně se zabývám společenskou odpovědností, podnikovou kulturou a nástroji podnikatelské etiky. Pozorněji jsem se zaměřila na etický kodex. Neboť etický kodex je základním a v současnosti nejvyužívanějším nástrojem etiky českých podniků.

Praktická část je uvozena profilem vybrané společnosti. Nejprve se věnuji její historii, pak současnému stavu, organizační struktuře a její certifikaci. Následuje teoretický základ pro sociologický výzkum. Při samotné analýze současného etického a sociální prostředí ve společnosti jsem vycházela ze sekundárních dat a ze získaných primárních. Pro jejich získání jsem použila metody písemného dotazování a rozhovoru.

Analýza etického a sociálního prostředí ve společnosti ukázala, že etika a kultura je ve společnosti na dobré úrovni. Některé oblasti je však třeba více ošetřit. Právě vytvořený návrh etického kodexu může být tím pravým prostředkem, který etiku a kulturu ve společnosti sjednotí, upevní a zvýší. Součástí návrhové části jsou i další doporučení pro společnost, která jednotlivé etické zásady podpoří. Je třeba si uvědomit, že etický kodex není strnulý dokument. Pokud má efektivně plnit svou funkci, musí být podle potřeby doplňován. Implementace etického kodexu do podnikové praxe nepřináší výhody pouze ve vnějších vztazích, ale také příznivě ovlivňuje vztahy uvnitř firmy, pracovní prostředí a tím pomáhá budovat kvalitní podnikovou kulturu.

Rozhodne-li se vedení společnosti pro přijetí kodexu, může si tím zajistit náskok před konkurencí a zvýšit hodnotu společnosti v očích zaměstnanců i široké veřejnosti.

Seznam použité literatury

BLÁHA, J. A DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8

BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3

BUSINESSINFO.CZ. [online]. 2013 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/onlinenastroje/podrobnevyhledavani.html?q=normy+ja kosti>

BUSINESS LEADERS FORUM [online]. 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: < http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>

ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí [online]. 2006 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf>

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1

DYTRT, Z., STAŇKOVÁ, P., TOMANCOVÁ, L. *Manažerská etika: etika v managementu a podnikání.* 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 125 s. ISBN 978-80-7318-645-6

HACCP. Hazard Analysis and Critical Control Point [online]. 2009 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>

IPODNIKATEL.CZ, specializovaný portál pro začínající podnikatele [online]. 2011 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>

IUS WIKI [online]. 2011 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/tnh/pfuk/etika_v_podnikani/41>

KURZY – VYUKA. CZ [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy-vyuka.cz/>

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

NADACE VIA [online]. 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/radce-darce/pro-firmy/spolecenska-odpovednost-firem/vyhody-csr>

PUTNOVÁ, A. A SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 168. ISBN 978-80-247-1621-3

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii.* 2. vyd. Brno: B.I.B.S. a.s.. 2003. 121 s. ISBN 80-86575-89-6

SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky.* 1. vyd. Praha: Codex Bohamia, s.r.o. 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X

SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4

ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 213 s. ISBN 80-85603-94-2

THOMPSON, M. *Přehled etiky.* 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 168 s. ISBN 80-7178-806-6

TÜV SÜD Czech. Audit a certifikace systémů [online]. 2011 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecné funkce etického kodexu firmy 30

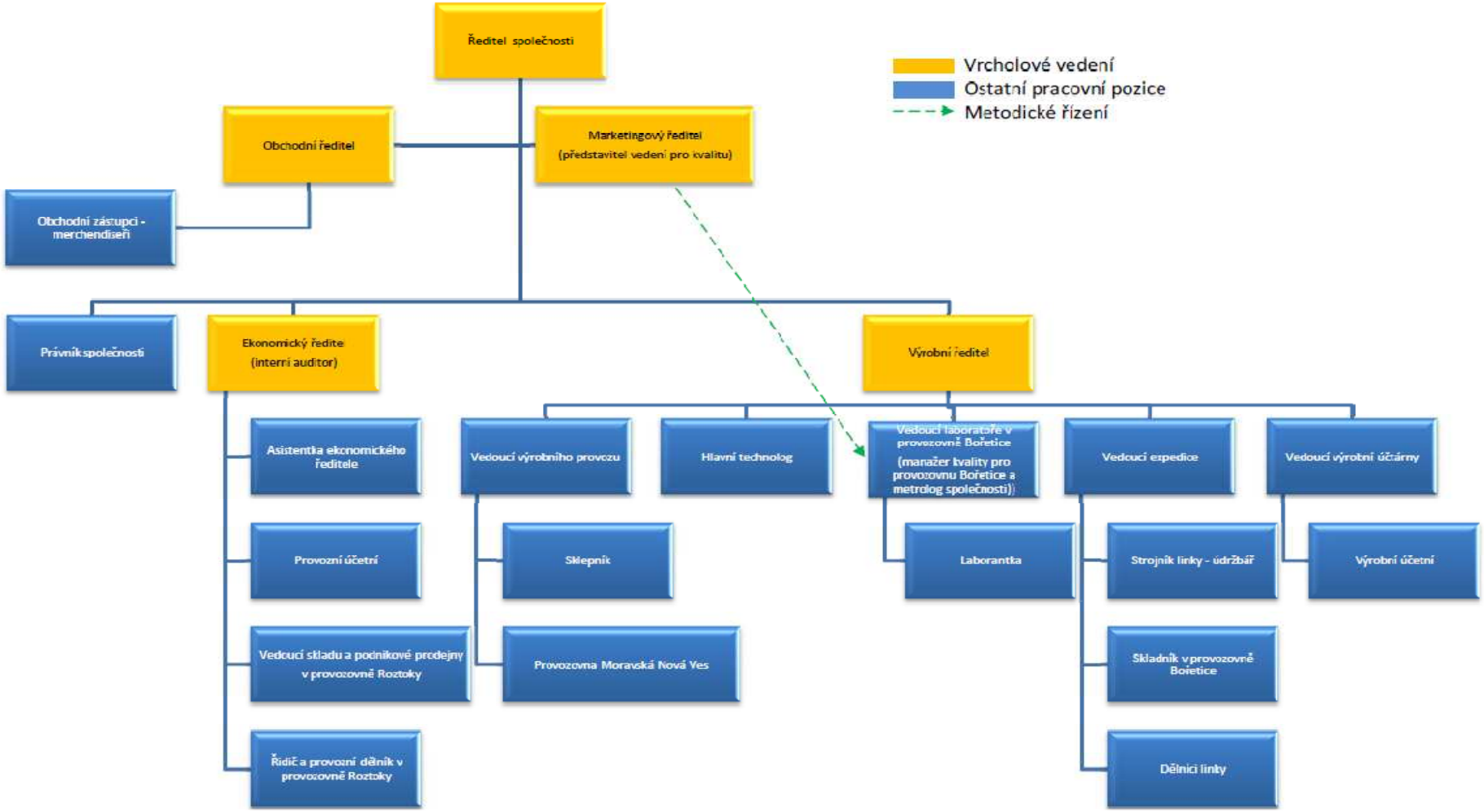
Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví 45
Graf 2 Věková kategorie 46
Graf 3 Vzdělání 47
Graf 4 Pracovní pozice 48
Graf 5 Doba trvání pracovního poměru 49
Graf 6 Pobočka 50
Graf 7 Důvody výběru společnosti 51
Graf 8 Vaše spokojenost 52
Graf 9 Vztahy se spolupracovníky 53
Graf 10 Kvalita komunikace 54
Graf 11 Řešení konfliktů 55
Graf 12 Pracovní podmínky 56
Graf 13 Zájem o problémy kolegů 57
Graf 14 Vztahy s nadřízenými 58
Graf 15 Možnost projevit názor 59
Graf 16 Reakce nadřízeného na chyby 60
Graf 17 Vymezení úkolů 61
Graf 18 Ochota zvyšovat úsilí 62
Graf 19 Postoj ke změnám 63
Graf 20 Podněty ke změně zaměstnavatele 64
Graf 21 Stanovení pravidel chování 65
Graf 22 Začlenění etických pravidel 66
Graf 23 Svědek neetického jednání 67
Graf 24 Reakce na neetické jednání 68
Graf 25 Anonymita 69
Graf 26 Etický vzor 70
Graf 27 Odměňování 71
Graf 28 Spolehlivost 72
Graf 29 Důraz na kvalitu práce 73
Graf 30 Důraz na uspokojování potřeb zákazníků 74
Graf 31 Finanční a daňové zdraví 75
Graf 32 Pověst 76
Graf 33 Důraz na životní prostředí 77
Graf 34 Nezvýhodňování 78
Graf 35 Perspektiva 79

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační schéma podniku 98
Příloha 2 Dotazník 99
Příloha 3 Etický kodex 105

Příloha 1 Organizační schéma podniku



Příloha 2 Dotazník

Dotazník pro zaměstnance společnosti Vinařství Ludwig s.r.o.

Vážená paní/Vážený pane,

jsem studentkou závěrečného ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně a pro potřeby diplomové práce zpracovávané pro Vaši firmu se dovoluji na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku. Ve své diplomové práci se zabývám průzkumem současného stavu podnikové etiky ve firmě a získané poznatky zúročím při tvorbě etického kodexu pro Vinařství Ludwig s.r.o.

U každé otázky, prosím, zakřížkujte vybranou odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, pouze jednu odpověď. Dotazník je zcela anonymní a mohu Vás ujistit, že takto získané informace nebudou nijak zneužity a slouží výhradně pro potřeby mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Markéta Hájková

OSOBNÍ INFORMACE

1. Jste:

□ muž □ žena

2. Patříte do věkové kategorie:

□ 18-25 let □ 26-35 let □ 36-45 let □ 46-55 let □ 56 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

□ základní
□ střední odborné (vyučen)
□ středoškolské s maturitou
□ vyšší odborné
□ vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

□ THP pracovník

□ Představitel managementu

□ Vlastník firmy

□ Jiné (vypište prosím): ……

5. Jak dlouho ve firmě Ludwig s.r.o. pracujete?

□ méně než 1 rok □ 5-10 let

□ 1-3 roky □ 10-16 let

□ 3-5 let

6. Pobočka, na které pracujete:

□ Roztoky

□ Bořetice

□ Moravská Nová Ves

7. Co Vás vedlo k práci ve firmě Ludwig s.r.o.? *(lze uvést i více odpovědí)*

□ perspektiva a jistota □ práce v kolektivu

□ platové podmínky □ nedostatek jiných příležitostí

□ možnost zajímavé práce □ možnost profesního růstu

□ náhoda □ pověst firmy

□ jiné důvody

.....

SPOKOJENOST

8. Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

□ velmi spokojen/a □ poměrně spokojen/a

□ velmi nespokojen/a □ poměrně nespokojen/a

□ nemohu posoudit

9. Jak byste hodnotil/a Vaše vztahy se spolupracovníky?

□ velmi přátelské □ poměrně přátelské

□ velmi nepřátelské □ poměrně nepřátelské

□ neutrální

10. Jste spokojen/a s kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti?

□ velmi spokojen/a □ spíše spokojena

□ spíše nespokojen/a □ velmi nespokojen/a

11. Jak hodnotíte řešení vyskytujících se konfliktů ve firmě?

□ velmi dobré □ přijatelné □ nedostatečné

12. Jak byste charakterizoval/a pracovní podmínky (vybavení, pracovní pomůcky, čistota pracoviště) ve firmě?

□ velmi vyhovující □ poměrně vyhovující

□ velmi nevyhovující □ poměrně nevyhovující

□ nemohu posoudit

VZTAHY NA PRACOVIŠTI

13. Zajímáte se o osobní problémy svých spolupracovníků?

□ ne, považuji osobní problémy za soukromou věc, do které se nechci vměšovat

□ ne, v práci na to není prostor

□ ano, ale nemám čas a náladu je s nimi řešit

□ ano, snažím se jim pomoci v mezi mých možností

14. Jak byste hodnotil/a Vaše vztahy s nadřízenými?

□ velmi dobré □ dobré

□ přijatelné □ napjaté

□ nedá se to vydržet, chci odejít

15. Můžete svému nadřízenému bez obav svěřit svůj názor?

□ určitě ano □ spíše ano

□ určitě ne □ spíše ne

□ někdy

16. Když uděláte chybu, jak se zachová Váš nadřízený?

□ vyčte mi ji před kolektivem □ rázně se mnou promluví v kanceláři

□ vše vyřešíme v klidu a v soukromí □ poradí mi, jak se příště zachovat

□ nejsem kárán/a za nedostatky

17. Jsou Vaše pracovní úkoly a povinnosti jednoznačně vymezeny ve vnitropodnikové normě?

□ ano □ ne □ nevím

VÁŠ VZTAH K FIRMĚ

18. Jste ochoten/ochotna zvýšit své pracovní úsilí, bude-li Vám zvýšen plat?

□ ne □ ano, o něco více □ ano, o mnohem více

19. Jaký je Váš vztah ke změnám v podniku?

□ nemám rád/a změny, obvykle jsou totiž k horšímu

□ pomyšlení na změny v naší firmě mě zneklidňuje

□ změn v podniku se nebojím, přizpůsobím se snadno

□ změny k lepšímu podporuji a chci se na nich podílet

20. Kvůli čemu byste byli ochotni změnit Vaše současné zaměstnání (lze i více odpovědí):

□ vyšší plat u jiné firmy □ konflikt s nadřízeným

□ možnost uplatnit svou kvalifikaci □ konflikty se spolupracovníky

□ nabídka lepší pracovní doby □ změna bydliště

□ jiné .....

ETIKA

21. Jsou ve firmě jasně stanoveny normy a pravidla chování?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne □ nevím

22. Jsou informace upravující pravidla etického jednání ve firmě součástí pracovní smlouvy?

□ ano □ ne □ nevím

23. Byl(a) jste někdy přímo svědkem toho, že Váš kolega jednal neeticky?

□ ano □ ne

24. Pokud ano, nebo pokud byste toto zjistil(a), jak byste se zachoval(a)?

□ Oznámil(a) bych to nadřízenému □ Upozornil(a) bych samotného kolegu

□ Neřešil(a) bych to

□ Jiným způsobem (vypište prosím): …….

25. Existuje ve firmě možnost anonymně upozornit na neetické jednání a podání stížnosti? (např. schránka důvěry apod.)

□ ano, této možnosti jsem již dříve využil(a)

□ ano, ale zatím jsem toho nevyužil(a)

□ ano, ale nikdy to nevyužiji – nechci být udavač

□ ne, ale bylo by to občas potřeba

□ ne a ani mi to nevadí

□ nevím

26. Existuje ve firmě někdo, koho byste mohl(a) nazvat svým etickým vzorem? Někdo, kdo svým chováním je dobrým příkladem?

□ ano, poměrně dost kolegů

□ ano, pár by se našlo

□ ano, ale jen jeden(a)

□ ne, nevím o nikom takovém

27. Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za:

□ velmi spravedlivý

□ poměrně spravedlivý

□ spíše nespravedlivý

□ velmi nespravedlivý

U následujících otázek zapište odpovídající míru souhlasu.

Použijte, prosím stupnici od 1 do 4, kde:

1 – silně souhlasím

2 – spíše nesouhlasím

3 – spíše souhlasím

4 – vůbec nesouhlasím

Hodnotím společnost, u níž jsem nyní zaměstnán(a), jako společnost….	
28. spolehlivou a průhlednou, poskytující kvalitní výrobky	
29. která klade důraz na kvalitu práce	
30. která klade důraz na uspokojování potřeba a požadavků zaměstnanců	
31. která nemá žádné problémy s daněmi ani jiné finanční problémy	
32. která si zakládá na dobré pověsti na trhu	
33. která dbá při výrobě na životní prostředí	
34. nediskriminující a nezvýhodňující určité skupiny lidí	
35. moderní a perspektivní s dobrým výhledem do budoucna	

Příloha 3 Etický kodex

Etický kodex společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o.

Preambule

Úspěch podniku je závislý na mnoha faktorech a jeho pověst se mezi ně řadí. A právě zaměstnanci ji velkou měrou ovlivňují svým chováním. Proto se společnost rozhodla vytvořit dokument, který tuto oblast ošetří. Účelem tohoto kodexu je stanovit žádoucí normy chování a vystupování pracovníků společnosti Vinařství Ludwig, s.r.o. Etické normy v něm obsažené navazují na platné právní normy na území České republiky.

Smysl existence společnosti

Společnost Vinařství Ludwig, s.r.o. navazuje na více než staletou tradici vinařství v rodině Ludviků Šlancarů z Němčiček na Jižní Moravě. Za tuto dobu se jí podařilo vybudovat a upevnit postavení na českém ale i zahraničním trhu. Smyslem je vyrábět kvalitní víno z vlastní i cizí produkce a následně ho distribuovat. Tato vína jsou určena nejen pro uspokojení supermarketového zákazníka, ale i zákazníka náročnějšího. Společnost si je vědoma, že pro naplnění svého poslání je nutné, aby při svém podnikání zohlednila i zájmy zaměstnanců, obchodních partnerů, zákazníků a veřejnosti.

Zaměstnanci

1. Prioritou je dodržování etických standardů, dodržování základních lidských hodnot a zásad podnikání.

2. Zaměstnanci jsou povinni dbát o zachování dobrého jména společnosti, a to i mimo pracovní dobu, aby nedocházelo k jeho poškozování. Dále nesmí

zneužívat dobré pověsti zaměstnavatele ke svým soukromým zájmům či zájmům třetích osob.

3. Vedoucí pracovníci jsou povinni pravidelně informovat své podřízené pracovníky o všem, co se jich nebo jejich práce týká. Dále jsou pracovníci povinni se vzájemně informovat.

4. Vedoucí pracovníci jsou povinni vyslechnout a zvážit všechny návrhy, které by mohli zvýšit efektivitu a kvalitu práce.

5. Všechny získané informace jsou považovány za důvěrné a zaměstnanec je nesmí zneužít pro svůj prospěch nebo neprospěch společnosti.

6. Společnost podporuje komunikaci a jejích efektivitu mezi jednotlivými pobočkami a úseky.

7. Od zaměstnanců se očekává, že budou věnovat pozornost skutečnostem, které by mohly negativně ovlivnit chod společnosti a upozorní na ně vedoucího pracovníka.

8. Během pracovní doby se zaměstnanec věnuje pouze plnění svých pracovních úkolů a povinností, které vycházejí z vnitropodnikové normy.

9. Pracovní úkoly plní svědomitě, v dobré víře a s řádnou péčí ve prospěch zaměstnavatele.

10. Každý pracovník dbá na kvalitu své práce, neboť nedbalým jednáním může znehodnotit práci ostatních.

11. Odměňování pracovníků a kariérní růst se děje na základě jejich dosahovaných pracovních výsledků bez jakékoliv diskriminace. Společnost mzdu vyplácí ve stanoveném termínu.

12. Vedoucí pracovníci řeší vyskytující se konflikty na základě svého uvážení, ale vždy objektivně a postihy odpovídají míře provinění.

13. Vedoucí pracovníci uplatňují vůči podřízeným stejný přístup a předávají všechny informace nutné k výkonu činnosti ostatních pracovníků.

14. Společnost se zavazuje k zajištění a neustálému zlepšování úrovně pracovního prostředí, dále si dává za závazek zkvalitňovat odbornou způsobilost zaměstnanců společnosti.

15. Společnost nevyžaduje delší pracovní týden, než dovolují zákony. Přesto obor činnosti někdy vyžaduje odpracování více hodin, a v takovém případě je zaměstnanci poskytnuta finanční náhrada dle zákoníku práce.

Zákazníci

1. Společnost se zavazuje kvalitně plnit potřeby a požadavky zákazníků tak, aby došlo k jejich uspokojení.

2. Společnost na svých výrobcích uvádí pravdivě všechny informace.

3. Se zákazníky jedná čestně a eticky, a stejný přístup očekává i od druhé strany.

Majitelé

1. Společnost vždy dbá o zájmy svých vlastníků a případných investorů.

2. Všechny účetní zprávy a jiné záznamy poskytované veřejnosti i finančním orgánům jsou pravdivé, přesné a aktuální.

3. Společnost předkládá majitelům pravidelně informace o finanční politice a dosažených výsledcích.

Dodavatelé

1. Společnost dodržuje platební morálku vůči dodavatelům.

2. Možné nesrovnalosti řeší společnost na základě vzájemné dohody s dodavateli. Vždy dbá na zachování etických pravidel.

Konkurence

1. Společnost vystupuje na trhu rozvážně ale vždy čestně.

2. Cílem konkurenčního střetu je posílit své postavení na trhu vždy jen dovolenými prostředky a v rámci etického jednání.

3. Společnost svým jednáním nepoškozuje konkurenční firmy a informace získává legální cestou.

Společenské okolí podniku

1. Společnost platí své daňové závazky vždy řádně a včas.

2. Svojí činností nepoškozuje společenské okolí a bere ohled na zájmy ostatních.

3. Společnost se v rámci svých možností snaží podporovat kulturní dění v jejím okolí.

4. Společnost svou výrobou ani jinou činností nepoškozuje životní prostředí. Je si vědoma jeho významu, a proto dbá na ekologickou výrobu. Své zdroje využívá hospodárně.

Závaznost etického kodexu

1. Dodržování etického kodexu je podmínkou pro zaměstnání ve společnosti.

2. Nedodržování jeho zásad je považováno za přestupek. V případě jeho opakovaného porušování může být zaměstnanec propuštěn.

3. V případě, že se zaměstnanec ocitne v situaci, která není ošetřena pravidly etického kodexu, bude jednat na základě svého etického a morálního úsudku. A další postup bude konzultovat s vedoucím pracovníkem nebo jinou vhodnou osobou.

4. Etický kodex je součástí vnitropodnikových norem a je závazný pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

Etický kodex vstupuje v platnost od 1. 6. 2013 a nabývá účinnosti dnem jeho podpisu zaměstnancem.