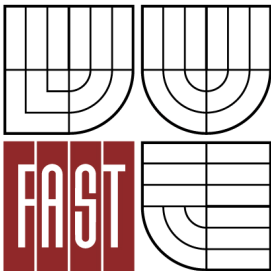




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# MOTIVACE A ETICKÉ OTÁZKY VE STAVEBNÍ FIRMĚ

MOTIVATION AND ETHIC QUESTIONS IN CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Ondřej Pětroš

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2015



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607R038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>Student</b>	Bc. Ondřej Pětroš
<b>Název</b>	Motivace a etické otázky ve stavební firmě
<b>Vedoucí diplomové práce</b>	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
<b>Datum zadání diplomové práce</b>	31. 3. 2014
<b>Datum odevzdání diplomové práce</b>	16. 1. 2015

V Brně dne 31. 3. 2014

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

Vedoucí ústavu

.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.

Děkan Fakulty stavební VUT

## **Podklady a literatura**

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Weber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

### **Zásady pro vypracování**

Cíl práce: Ve firmách se stavebním zaměřením realizovat a vyhodnotit výzkum používaných

metod Time managementu v práci jejich manažerů a zkušenosti s jejich uplatňováním.

1. Úvod, cíl práce
2. Teoretická část - vymezení základních pojmů
  - zvláštnosti a význam zvolené problematiky
  - specifika ve stavebnictví
3. Empirická část - pracovní hypotézy
  - charakteristika zvoleného souboru
  - empirické šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

### **Předepsané přílohy**

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....  
PhDr. Dana Linkeschová, CSc.  
Vedoucí diplomové práce

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá motivací a etikou ve stavebním odvětví. Úkolem této diplomové práce je zjistit úroveň a případná specifika motivace a etiky ve stavebním podniku. Teoretická část je zaměřena na objasnění základních pojmů týkajících se problematiky daného tématu.

V praktické části diplomové práce jsou stanoveny pracovní hypotézy, jejichž správnost je ověřována formou dotazníkového šetření a doplněna o řízený rozhovor. Dotazníky jsou určeny stavebním podnikům a řízené rozhovory jsou vedeny formou polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky stavebních firem. Na základě tohoto jsou následně potvrzeny či vyvráceny hypotézy. Dále jsou na základě průzkumu vyvozeny dílčí závěry a doporučení, která by pomohla zlepšit situaci ve stavebních podnicích.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Motivace, motiv, stimulace, motivační teorie, etika, manažerská etika, etické řízení firmy, CSR, etický kodex, stavební podnik, stavebnictví, manažer

## **ABSTRACT**

This thesis deals with motivation and ethics in the construction industry. The goal of this thesis is to determine the level and potential specifics of motivation and ethics in the construction company. The theoretical part is focused on explanation of basic terms related to the topic.

In the practical part of the thesis hypotheses are set, and their correctness is verified through a questionnaire survey and supplemented by a directed interview. Questionnaires are destined for construction companies and direct interviews are conducted in the form of semi-structured interviews with the staff of construction companies. Based on this the hypotheses are then confirmed or disproved. Furthermore, based on these surveys, conclusions and recommendations that would help to improve the situation in construction companies are deduced.

## **KEYWORDS**

Motivation, motive, stimulation, motivation theory, ethics, business ethics, ethical corporate governance, CSR, Code of Ethics, construction company, construction manager

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP**

Bc. PĚTROŠ, Ondřej. *Motivace a etické otázky ve stavební firmě*. Brno, 2015. 91 s., 8 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 16.1.2015

.....  
podpis autora

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
2.1.	Definování základních pojmů .....	10
2.1.1.	Stavebnictví.....	10
2.1.2.	Stavební podnik.....	11
2.1.3.	Manažer.....	11
2.2.	Motivace.....	13
2.2.1.	Motiv .....	14
2.2.2.	Stimul .....	14
2.2.3.	Stimulace.....	14
2.2.4.	Motivace jako proces .....	15
2.2.5.	Zdroje motivace .....	16
2.3.	Vybrané teorie motivace .....	17
2.3.1.	Teorie instrumentality .....	17
2.3.2.	Maslowova teorie potřeb.....	18
2.3.3.	McGregorova teorie X a Y.....	19
2.3.4.	Herzbergova teorie dvou faktorů .....	19
2.3.5.	Teorie spravedlnosti.....	20
2.4.	Etika.....	21
2.4.1.	Etika v podnikání, podnikatelská etika .....	21
2.4.2.	Manažerská etika.....	22
2.5.	Etické řízení firmy.....	23
2.5.1.	CSR – Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firmy.....	24
2.6.	Nástroje etického řízení.....	29
2.6.1.	Klasické nástroje etického řízení .....	29
2.6.3.	Nové nástroje etického řízení.....	35
2.6.4.	Důvody k etickému jednání firmy.....	36
<b>3</b>	<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
3.1	Hypotézy a předpoklady.....	39
3.2	Dotazovací metody.....	40
3.2.1	Online dotazování .....	40

3.2.3	Osobní dotazování.....	40
3.3	Vyhodnocení průzkumu .....	40
3.3.1	Použité výzkumné metody .....	40
3.3.2	Dotazníkové šetření.....	41
3.3.3	Popis dotazníku .....	41
3.4	Rozhovorové šetření.....	58
3.4.1	Dotazované osoby .....	58
3.4.2	Rozhovor.....	59
<b>4</b>	<b>OVĚŘENÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ Z TOHO VYPLÝVAJÍCÍ.....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>74</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>77</b>

# 1 ÚVOD

*„Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší celá země. Nemůže být bohatství tam, kde lidé jsou zaměstnáni vzájemným podváděním; nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství.“ [1]*

**Tomáš Baťa**

V této diplomové práci na téma „Motivace a etické otázky ve stavební firmě“ bych rád poukázal na to, že vynaložené úsilí a investice stavebních firem do společenské odpovědnosti, etiky v podnikání nejsou zbytečné. Naopak je potřeba je chápat jako zdroj příležitostí, inovací a v neposlední řadě jako konkurenční výhodu.

Dále bych chtěl poukázat na specifika motivace zaměstnanců, především manažerů ve stavebním podniku. Nemůžeme očekávat jejich plně morální jednání, pokud hlavní motivací pro výkon povolání jsou peníze.

Téma týkající se této problematiky jsem si zvolil z více důvodů. Ekonomika a celkově podnikatelské prostředí, včetně stavebnictví v České republice, již dospělo do takové úrovně, kdy vzniklé problémy nejsou řešitelné pouze čistě ekonomickými nástroji. Zisk již nebývá jedinou prioritou pro vedení firem. Mnoho stavebních firem bylo zakládáno s myšlenkou dlouhodobosti, stability a odpovědnosti ke komunitě, v jejímž okolí působí. Jako nejlepší příklad lze uvést rodinné stavební firmy. Společenská odpovědnost je pro ně přirozená. Jde jim i o dobrou pověst v okolí.

Být odpovědnou firmou znamená vnímat chod podniku v přesahu. Společensky odpovědná firma si je vědoma svých přesahů. Etický, sociální, ekologický přesah. Tyto přesahy pak integruje do svého podnikání.

Zcela ideální by bylo formy a metody motivace zcela individuálně přizpůsobovat jednotlivým zaměstnancům. V praxi lze takto postupovat jen velmi obtížně. Za nejvýznamnější zdroj motivace pro vykonávání zaměstnání jsou považovány peníze. Jak ale postupovat u manažerů? Kdy se nejedná o zaměstnání, ale o jejich povolání. Jsou pro ně peníze opravdu to nejpodstatnější? Není pro ně důležitější tvořit hodnoty, statky, které přesahují je samotné? Zde se vracíme zpět ke společenské odpovědnosti, ale na

úrovni jedince. Většina problémů je ve stavebnictví pro jednotlivce neřešitelná. Stavební výroba téměř vždy přesahuje jednotlivce.

Domnívám se, že otázka motivace a společenské odpovědnosti – etiky, je a bude pro stavební firmy aktuálnější více než kdy předtím. Do produktivního věku přichází tzv. generace Y, která se vyznačuje mimo jiné tím, že jí daleko méně záleží na penězích či statusu. Naopak záleží jim na osobním růstu, možnosti dalšího vzdělávání a možnosti vykonávat práci, která má smysl.

Teoretická část práce se zabývá vymezením pojmů z oblasti stavebnictví, motivace a podnikatelské etiky. Podrobněji budou rozebrány některé z motivačních technik a teorie motivace. Problematika etiky bude soustředěna od její obecnosti směrem k podnikatelské, profesní etice až k nástrojům řízení jako jsou etické kodexy a nefinanční audity.

Následně na teoretickou část práce bude navazovat praktická část. Zde, v první fázi, stanovíme později zkoumané hypotézy. Na základě hypotéz vytvoříme dotazník, který bude ověřovat jejich správnost. Tento dotazník bude distribuován podnikům zabývajícím se stavební činností. Dotazníkový průzkum následně rozšíříme o řízené rozhovory s lidmi z praxe. Průzkum podrobně vyhodnotíme, vyvodíme z něj závěry a na jeho základě potvrdíme nebo vyvrátíme předem stanovené hypotézy. V poslední fázi této práce dojde ke shrnutí závěrů průzkumu a vyvození doporučení ohledně motivace a etiky pro stavební podniky. Doporučení budou formulovaná co nejkonkrétněji tak, aby podle nich bylo možné postupovat v jednotlivých stavebních společnostech.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části této diplomové práce se budou prolínat tři základní pojmy. Stavební podnik, motivace a etika. Ke stavebnímu podniku a jeho specifikám bude vztažena veškerá následující problematika. Na začátku si definujeme jeho prostředí a uvedeme definici stavebního podniku. Dále si rozebereme definici motivace, tak jak ji chápe současná literatura. Bude zde uvedena její definice, procesy a teorie, které se k motivaci vztahují. Teoretickou část práce ukončí problematika etiky - podnikatelské etiky, která taktéž bude vztažena vzhledem k stavebnímu podniku. Na úvod části o etice uvedeme samotnou definici etiky a následně definici podnikatelské etiky. Na definice naváže teorie o etickém řízení firmy a kapitolu uzavře problematika nástrojů etického řízení firmy.

### 2.1. Definování základních pojmů

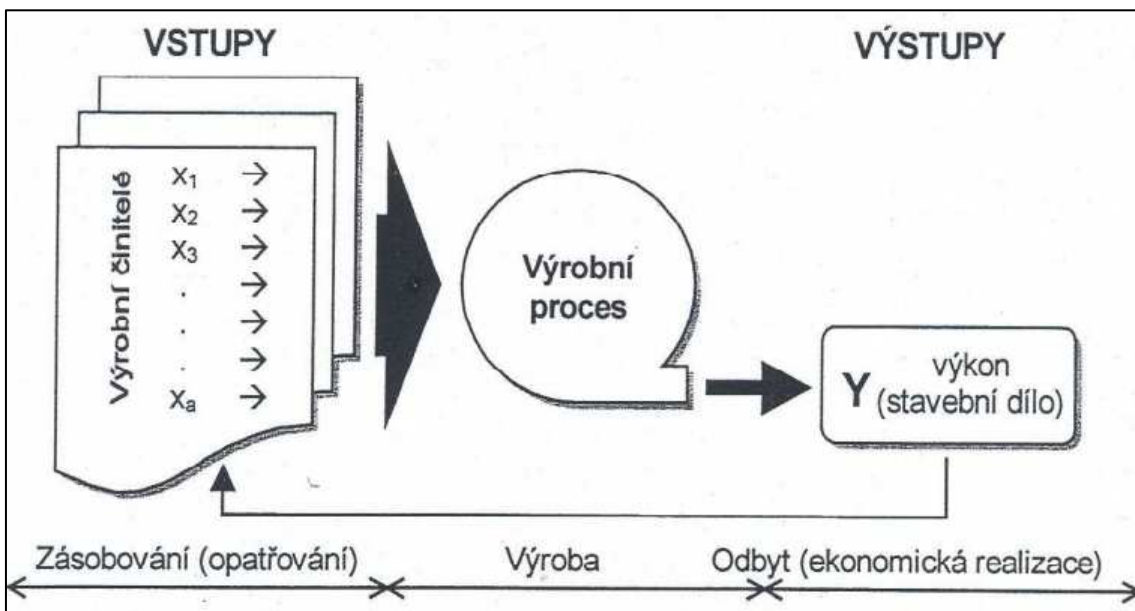
#### 2.1.1. Stavebnictví

*„Stavebnictví patří mezi obory, které jsou vysoce závislé na momentálním stavu svého okolí – ekonomické i politické situaci státu, momentální poptávce na trhu, módních trendech, situaci na trhu surovin i práce. Pracovníci zde stejně tak závisejí na svých dodavatelích, cenách veškerých vstupů (také výstupu své konkurence, která je zde velká), v neposlední řadě i na klimatu, ročním období a dokonce i aktuálním stavu počasí.“ [2, s. 9]*

Stavební výroba je podstatou stavebnictví. Podstatou stavebnictví je provádění a zhotovování staveb. Základní specifikum stavebnictví je, že se stavební výroba přesouvá za stavebním dílem. Stavební dílo vzniká na místě jeho budoucího užívání, staveništi. Tímto je také určena jedinečnost každého stavebního díla. [3]

### 2.1.2. Stavební podnik

Definice stavebního podniku zní: „Je to hospodářsky samostatná organizace, která pod svým vedením sdružuje potřebné hospodářské prostředky. Cílem stavebního podniku je provádění staveb za účelem zisku a uspokojování poptávky.“ [3]



Obr. 2-1-2: Schéma stavebního podniku [3]

### 2.1.3. Manažer

Pro potřeby této diplomové práce musíme stanovit kdo je to manažer. Proč? Právě mezi jeho povinnosti patří motivovat a být morálním vzorem.

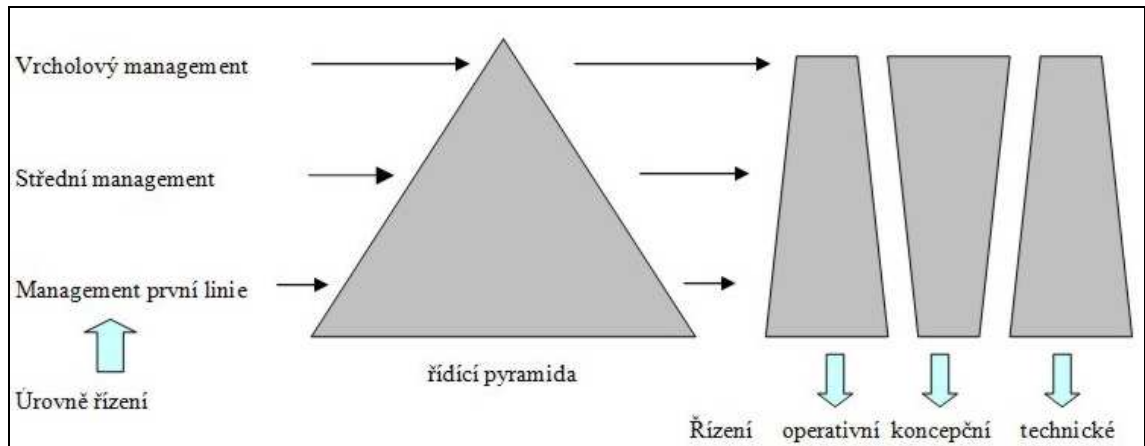
Definicí toho, kdo je a co dělá manažer, najdeme mnoho. Všechny se však shodují v jednom, ne pro každého je tato pozice vhodná. Osobnost manažera nesmí postrádat přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. Tyto vlastnosti lze jen těžko získat, jedná se o vrozené předpoklady. Neméně důležité dovednosti jsou odborné znalosti, zkušenosti, znalosti z oboru psychologie apod.. Zde hovoříme o tzv. získaných znalostech, které lze získat výchovou a vzděláním.

Za velmi podstatnou schopnost u manažerů považují schopnost delegovat. Delegování znamená přenést práci na své podřízené, a to i za předpokladu, že by ji manažer zvládl sám. Manažer si nesmí připustit myšlenku typu: „než Ti to vysvětlím, tak to udělám rychleji sám“. Jinak řečeno musí upřednostnit práci s lidmi, před prací s problémem. [2]

Práci manažera lze dělit do mnoha skupin. Základní dělení lze rozdělit na:

- **Vedení** – strategické řízení, definice cílů, procesů (co dělat)
- **Řízení** – operativa, řešení denních problémů, prosazování cílů (jak toho dosáhnout)

Manažery lze také dělit dle úrovně, na které působí. S úrovní působnosti také souvisí styly řízení. [2]



*Obr. 2-1-3: Úrovně managementu [4]*

**Vrcholový, top management** zahrnuje nejvyšší představitele organizace, ředitele, jednatele apod. – zodpovídají za celou organizaci.

**Střední management** zahrnuje manažery divizí, manažery projektů. Ve stavebnictví to jsou především hlavní stavby vedoucí a stavby vedoucí samostatných projektů. Zodpovídají za jim přidělený úsek, projekt.

**Management první linie** zahrnuje veškeré vedoucí týmu, předáky, mistry. Zodpovídají za práci přidělenou jejich týmu. [2]

## 2.2. Motivace

Motivace je **soubor vnitřních hnacích sil** člověka. Tyto síly člověka směřují, pohání a později ho také v činnosti udržují. My tyto síly vnímáme v podobě motivovaného jednání, činnosti.

Hovoříme-li o motivaci k podávání výkonu v pracovním prostředí, jedná se přesněji o **motivaci pracovního jednání**.

Výkonnost pracovníka nezáleží pouze na jeho úrovni motivace, ochotě práci vykonávat. Druhou podstatnou složkou tvořící výkonnost pracovníka jsou jeho schopnosti, pracovní způsobilost. Vztah mezi schopnostmi pracovníka a jeho motivací popisuje následující vzorec:

$$V = S * M$$

[5, s. 173]

kde: **V – výkonnost pracovníka**, úroveň pracovního výkonu a to z hlediska kvantity a kvality

**S – schopnosti pracovníka**

**M – úroveň motivace pracovníka**

Ze vzorce lze názorně vidět, že rovná-li se schopnost pracovníka nebo úroveň jeho motivace nule, bude i jeho výkon nulový.

Ne všichni lidé mají stejnou potřebu podávat vysoký výkon. Víím, že někteří lidé mají snahu podávat vysoký výkon téměř vždy, zatímco někteří naopak tuto tendenci skoro zcela postrádají. V této souvislosti hovoříme o tzv. **výkonové motivaci**. Výkonovou motivaci lze definovat jako potřebu osobnosti dosahovat úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Potřebu úspěchu a potřebu vyhnout se neúspěchu mají všichni lidé, jen každý jednatel s jinou intenzitou. Výkonovou motivaci lze tedy vyjádřit jako poměr:

**Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu**

[5, s. 174]

Síla v podobě výkonové motivace je příznačná pro každého jedince.

U aktivních jedinců potřeba úspěchu převažuje nad potřebou vyhnout se neúspěchu.

Výkonovou motivaci ovlivňuje řada sociologických a individuálních faktorů. Jedním z významně ovlivňujících faktorů je tzv. **aspirační úroveň**. Aspirační úroveň lze popsat jako individuální úroveň nároků a cílů, které si jedinec ve svém životě klade. [5] [6]

### 2.2.1. *Motiv*

**Motiv tvoří vnitřní psychická síla** či popud, na jehož základě jednáme. Určuje smysl našeho jednání.

*„Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ [7]*

Během svého jednání je **osoba ovlivňována nejedním motivem**, ale obecně je ovlivňována několika motivy současně. Tyto motivy mohou být navzájem ve shodě, a tím se jejich účinek sčítá nebo násobí. Na druhou stranu mohou být jednotlivé motivy zcela nezávislé nebo protichůdné.

Každý **motiv se skládá ze dvou částí**. První část se nazývá **řídící**. Tato část dává našemu jednání směr a určuje konkrétní věc pro, kterou se rozhodujeme. Určuje také postup, jak dosáhnout cíle. Druhá část se nazývá **energizující**. Energizující část určuje s jakou intenzitou, silou bude naše jednání vykonáváno. [8]

### 2.2.2. *Stimul*

Stimul je **podnět, který způsobí změnu v motivaci pracovníka**. Rozeznáváme vnitřní a vnější stimul. **Vnitřní stimul**, tzv. impuls, kdy se jedná o intrapsychické podněty. Jedná se o změny v těle nebo mysli jedince. **Vnější stimul**, tzv. incetiva, kde se jedná o vnější impuls ke změně jednání jedince.

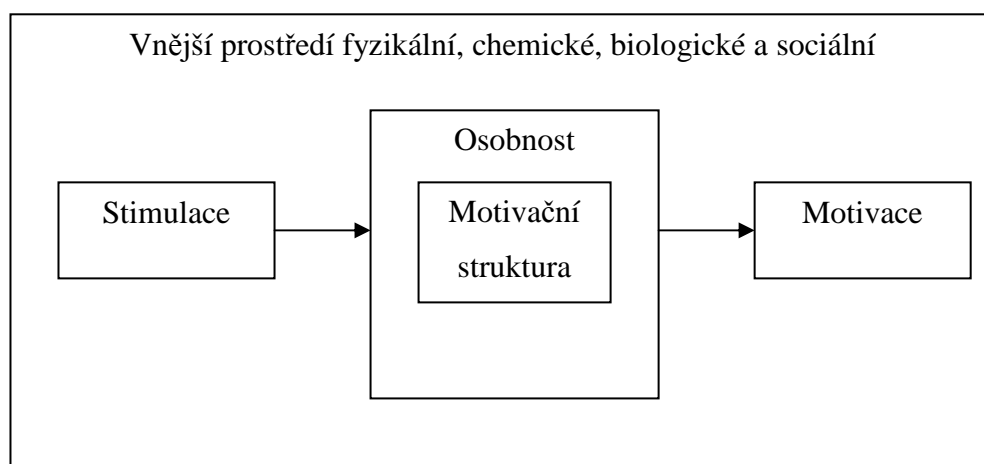
Vede-li konkrétní stimul ke změně jednání jedince, záleží především na motivační struktuře člověka. [9]

### 2.2.3. *Stimulace*

Stimulaci lze popsat jako vnější proces ovlivňování pracovních úkonů jedince. Úspěšná stimulace vede ke změně motivace jedince. V praxi můžeme rozlišovat stimulace na dvě základní skupiny. **Pozitivní stimulace**, zde můžeme zařadit veškeré odměny, které

zaměstnanec za vykonanou práci získá. Plat, povýšení, navýšení platu, dovolená, ale také ve stavebnictví často opomíjená pochvala. Druhá skupina stimulace je **negativní stimulace**. Zde můžeme zařadit veškeré hrozby trestů, kritiky, apod. [7] [10]

Pro efektivní použití stimulace je nutné uvědomit si, že stimulace působí na jedince pouze nepřímo. Působí na motivační strukturu osobnosti a skrze ni pozměňuje motivaci jedince. Je tedy důležité dobře poznat motivační strukturu osobnosti.



*Obr. 2-2-3: Vliv stimulace na motivační strukturu osobnosti [7, s. 289]*

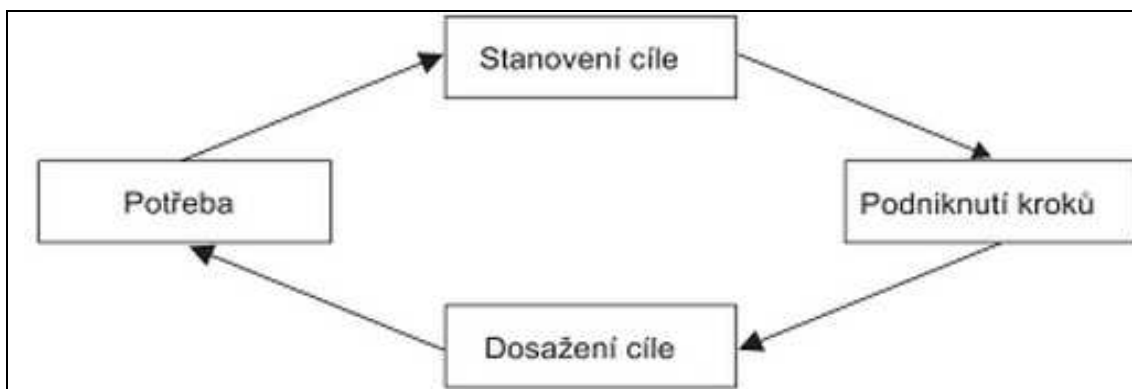
Základní **rozdíl mezi motivací a stimulací** je ten, že **motivace přichází zevnitř jedince. Stimulace působí na jedince z vnějšku.** [7] [10]

#### **2.2.4. Motivace jako proces**

Proces motivace, motivování. **V podnikové praxi** je pak důležité **motivování jiných lidí** než sama sebe. Je potřeba uvědomit si, že motivace se skládá ze tří složek:

- **Směru** – o co usilujeme
- **Úsilí** – jak moc o to usilujeme
- **Vytrvalosti** – jak dlouho o to usilujeme

**Motivování je uvádění jiných lidí do pohybu směrem, kterým my chceme.** Můžeme tedy říci, že po dosažení našich cílů budou zaměstnanci odměněni. Většina populace, potřebuje být motivovaná z vnějšku. K tomuto lze dobře použít systém odměn a stimulů, uspokojující práce, apod. [10]



*Obr. 2-1-4: Proces motivace v závislosti na uspokojování potřeb [10, s. 220]*

Diagram popisuje proces motivace závislý na uspokojování potřeb. V první fázi je neuspokojená potřeba, což zapříčiní stanovení cílů, které tyto potřeby uspokojí. Na základě stanovených cílů jsou podniknuty konkrétní kroky. Ty vedou k dosažení cílů. Tento proces se může opakovat kdykoliv, kdy se znovu objeví potřeba. [10]

#### **2.2.5. Zdroje motivace**

Motivování pracovníků nám slouží k upravování jejich jednání směrem, kterým my chceme. **Lidská motivace** samotná je **ovlivněna zdroji motivace**. Tyto zdroje lze rozdělit do pěti oblastí:

- **Potřeby**
- **Návyky**
- **Zájmy**
- **Hodnoty**
- **Ideály**

[11, s. 37]

**Potřeba** je základním zdrojem motivace. Je to subjektivní pocit nedostatku, který odezní po odstranění tohoto nedostatku.

Rozeznáváme dva základní typy potřeb:

**Primární** – fyziologické potřeby, hlad, žízeň, teplo, sex, apod.

**Sekundární** – sociální potřeby, pocit sounáležitosti, přátelství, láska, apod.

**Návyk** vzniká častým opakováním určitého jednání. V typických situacích, které se často opakují, si člověk vytváří vzorce chování podle, kterých jedná. V případě

vyskytnutí se situace člověk vnitřně pociťuje potřebu jednat podle již vytvořeného návyku. Pomocí jistých nástrojů lze návyk vypěstovat i u zaměstnanců.

**Zájem** lze definovat jako trvalé zaměření se jedince na obor, předmět oblasti, jenž ho podněcuje k činnosti.

**Hodnoty**- během života si jedinec vytváří svůj hodnotový systém. Hodnotový systém lze popsat jako mapu jedince, podle které se orientuje v daných situacích a pomáhá mu určovat si priority jeho jednání. Je ale také významným zdrojem motivace. Hodnotový systém jedince může utvářet cokoliv. Nejčastěji se však jedná například o rodinu, zdraví, přátele, kariéru, vzdělání, apod.

**Ideály** tvoří představu jedince o jeho snažení. Mohou být ve formě životních cílů. Obvykle bývají tyto cíle nedosažitelné nebo jen těžko dosažitelné. Jedinec se k nim během své životní cesty snaží co nejvíce přiblížit. [2] [11, s. 37-41]

### 2.3. Vybrané teorie motivace

V rámci mé diplomové práce budou popsány **jen některé teorie motivace**. V případě bližšího zájmu o ostatní, nezmíněné teorie, je lze snadno dohledat, ať v literatuře nebo na internetu. **Umění** dobrého **manažera** nespočívá v tom, že zná veškeré teorie motivace a aplikuje je dle určených schémat. Jeho umění **spočívá** právě **v tom, že své znalosti o motivaci umí přizpůsobit svým podřízeným a situaci**. Z jednotlivých teorií lze tedy vybírat tu nejvhodnější pro podnik, skupinu, pracovníka, kterou manažer řídí.

*„Lídr musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. Musí znát i umět. Teprve pak může vést.“* [12]

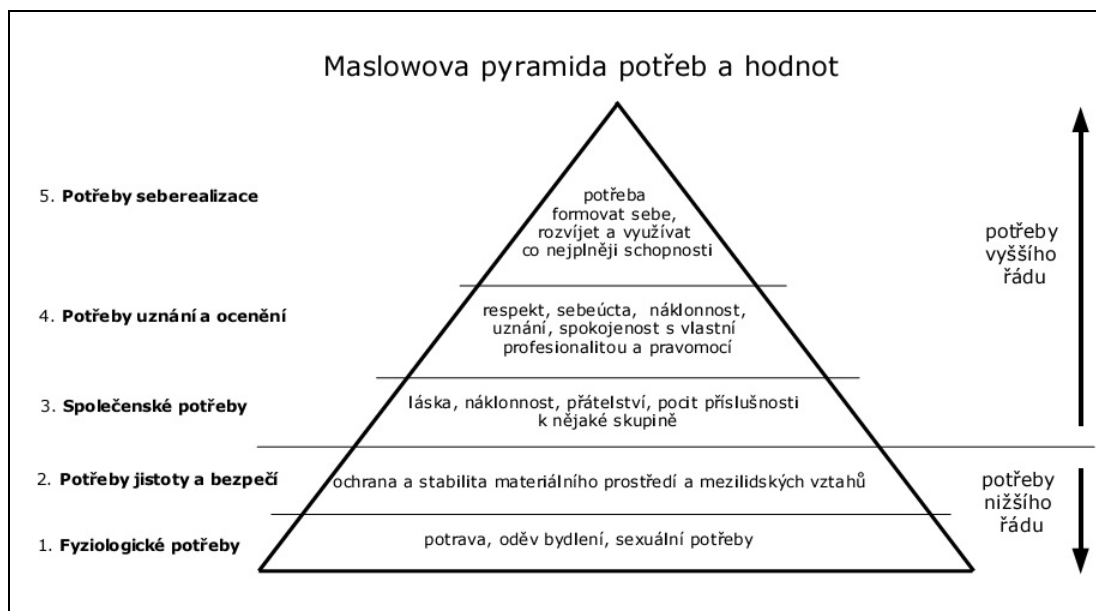
#### 2.3.1. Teorie instrumentalit

Teorie instrumentalisty je **založena na příčině a důsledku**. Uděláme-li jednu věc, ta zapříčiní vznik další. Motivace je tedy úspěšná v případě, kdy je odměna nebo trest přímo provázaná s výkonem. Jedná se o jeden z prvních pokusů motivace pracovníků.

Je zde důležitá přímá kontrola každého pracovníka. Často se používá jako zdůvodnění výkonové mzdy. Z dlouhodobého hlediska není však příliš úspěšná a také ignoruje celou řadu lidských potřeb. [10]

### 2.3.2. Maslowova teorie potřeb

Z Maslowovy teorie vyplývá, že **nejlepší motivací je potřeba**. Potřebu lze popsat jako subjektivní pocit nedostatku a tento pocit nás nutí tento nedostatek odstranit. **Potřeby mají své úrovně**. Nejlépe tyto úrovně potřeb ukazuje **Maslowova pyramida potřeb**. Obecně platí, že **vyšší potřeby jsou uspokojovány až po odstranění nedostatku na nižších úrovních**. Tato teorie neplatí bezvýhradně. Nejvýše postavenou potřebou je pak potřeba seberealizace, snaha naplnit své osobní schopnosti a záměry.



Obr. 2-3-2: Maslowova pyramida potřeb a hodnot [13]

#### Potřeby nižšího řádu:

**Fyziologické potřeby** jsou základní potřeby pro život. Mají nejvyšší prioritu.

**Potřeby jistoty a bezpečí** začnou vznikat v okamžiku, jakmile jsou naplněny fyziologické potřeby.

#### Potřeby vyššího řádu:

Jakmile jsou naplněny potřeby nižšího řádu, dochází k naplňování **sociálních potřeb**.

Ty jsou obecně založeny na citových vztazích.

Na čtvrté úrovni jsou **potřeby uznání a ocenění**. Úcta a uznání je jedna z typických lidských potřeb, být přijímán, uznáván, respektován.

**Potřeba seberealizace**, zde se jedná o vnitřní potřebu naplnit své schopnosti, být nejlepším jakým může člověk být. [10]

### 2.3.3. *McGregorova teorie X a Y*

Teorie byla zveřejněna McGregorem v roce 1960. McGregor tvrdí, **že lidi lze rozdělit do dvou skupin podle jejich vztahu k práci.**

**Skupina dle teorie X** - pracovníci zařazení do této skupiny **neradi pracují**, a je-li to možné, práci se vyhýbají. Za svou **práci musí být odměňováni** finančně nebo formou požitků. V případě neplnění pracovních povinností jim **musí být vyhrožováno** trestem. Tito lidé téměř vyžadují, aby jejich **práce byla řízena a kontrolována**. Dožadují se přesných příkazů. Jejich nejvyšší **prioritou je jistota**.

**Manažer musí** v tomto případě skupinu **řídít**, vést pomocí **příkazů, hrozeb, termínů**, dávat **ultimáta a neustále kontrolovat**.

**Skupina dle teorie Y** – říká, že práce je lidskou přirozeností, proto ji lidé **vykonávají dobrovolně** a mají z ní potěšení. Dále pracovníci rádi **přejímají zodpovědnost** za provedení své práce. Lidé během pracovního procesu **využívají své nejlepší schopnosti**. Lidé se dokážou kontrolovat sami, **nepotřebují kontrolu shora**.

V této situaci musí **manažer** pro skupinu zařídit **dobré pracovní podmínky**, **inspirovat** skupinu k dalšímu vývoji a **naslouchat** jejich potřebám. [14, s. 114]

### 2.3.4. *Herzbergova teorie dvou faktorů*

Herzbergova teorie byla publikována v roce 1957. Herzberg provedl výzkum, kdy pracovníci zapisovali během práce, kdy se **cítí velmi dobře** a naopak kdy **velmi špatně**. Z toho šetření určil dvě skupiny faktorů ovlivňující práci. Jedná se o **motivující faktory** a **udržovací faktory**.

**Motivující faktory** – tzv. motivátory **vnitřně souvisí s prací**. Jedná se zde o úspěch, uspokojivost práce, rozmanitost, osobní a kariérní růst.

**Udržovací faktory** – hygienické faktory mohou vést pouze k **negativnímu ovlivnění** pracovního výkonu, nespokojenosti. Zde patří mzda, jistota práce, pracovní prostředí a kultura, mezilidské vztahy na pracovišti apod.. [14, s. 115] [15]

### ***2.3.5. Teorie spravedlnosti***

Teorie spravedlnosti patří do skupiny teorií motivace zaměřené na proces. **Pracovníci jsou motivováni** tehdy, **je-li s nimi zacházeno spravedlivě**. Pokud s pracovníky není zacházeno spravedlivě, jsou naopak demotivováni.

Pracovník je vnímavý vůči tomu, aby s ním bylo zacházeno spravedlivě vůči skupině, ve které pracuje. Neměl by vůči ní být jakkoliv diskriminován anebo jeden pracovník nesmí být vyzdvihován před ostatními. V důsledku musí být vytvořen **spravedlivý a transparentní systém odměňování, povyšování**. [10, s. 226-227]

## 2.4. Etika

Vychází z řeckého ethos – mrav. Etika **se zabývá zkoumáním lidského jednání** a mravů. Posuzuje člověka z pohledu, zda je „*dobry nebo špatny člověk*“.

Ve vztahu k morálce je etika velmi blízká a vzájemně se prolínají. Není třeba tyto dva pojmy pro naše účely odlišovat. [16]

### 2.4.1. Etika v podnikání, podnikatelská etika

Etika v podnikání se začala utvářet začátkem 20. století, jako **odpověď na společenskou poptávku**. Došlo zde k propojení etiky a podnikatelského prostředí. Můžeme tedy říci, že **podnikatelská etika** definuje, **posuzuje** co je **dobré** nebo **špatné, správné** nebo **nesprávné** vzhledem **k podnikatelskému prostředí**.

Tímto nám podnikatelská **etika pomáhá rozvíjet a kultivovat podnikatelské prostředí**.

**Podnikatelské prostředí**, založeno na **čistě ekonomických principech**, je tak **politštěováno** a dáváno do kontextu s emocemi. [16]

*„Podnikatelská etika je aplikovaná normativní etika integrující moderní poznatky příslušných oborů a poznání reality s etickými standardy a zásadami s cílem zlepšení podnikatelské praxe ve veškerých aktivitách.“* [16, s. 7]

Mnohdy dochází k zaměňování práva a etiky, morálky. **Etika je postavena nad zákon. Zákon** pouze **definuje** prostor pro **beztrestné jednání**.

Podnikatelskou etiku můžeme pro zjednodušení rozdělit do tří úrovní.

- **Makrouroveň** – posuzuje etiku na úrovni společenství, států
- **Mezouroveň** – posuzuje etiku na úrovni organizací, firem
- **Mikrouroveň** – posuzuje etiku na úrovni jednotlivce, ať už pracovníka nebo manažera, atd.

**Makroúroveň** – dochází zde k **stanovení celkového etického prostředí**. Podnikatelská činnost se v tomto prostředí následně odehrává. Jde zde především o stanovení právního řádu anebo jednotlivých zákonů. Neméně důležitá je také vymahatelnost práva, jeho dodržování, případné tresty, celková poctivost, snaha neobcházet zákony, atd.

**Mezouroveň** - zde posuzujeme, do jaké míry daná **instituce přijala etiku**. Velikost instituce nebereme v potaz. Proti sobě následně můžeme postavit dvě firmy, obě v extrémních polohách. Jedna firma, ve které dochází k porušování zákonů. Na druhé straně plně etická firma, která přijala etické standardy a dala je do souladu s psychologicko-sociálními aspekty.

**Mikroúroveň** – etika na mikroúrovni se dívá na **jednotlivce a jeho osobní etický systém** a systém hodnot. Dívá se na kvalitu charakteru jedince, jeho důvěryhodnost a **celkovou integritou** myšlenek, slov a činů. [16]

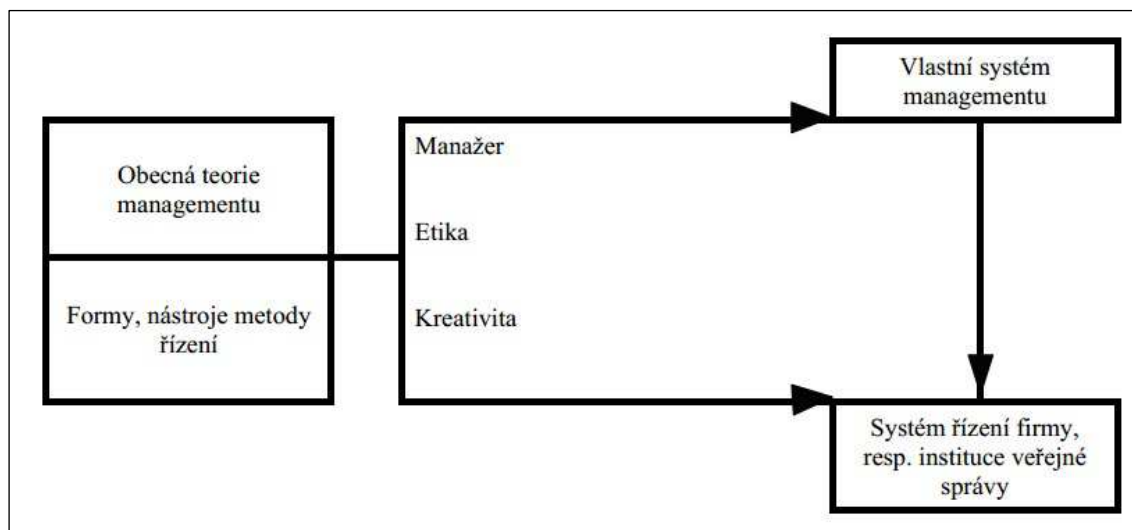
#### **2.4.2. Manažerská etika**

*„Manažerská etika je etika řízení, jejímž centrálním problémem je vztah mezi nadřízenými a podřízenými, tj. mezi řídicími pracovníky a ostatními zaměstnanci firmy nebo podniku. Je jedním z druhů profesní etiky.“ [16, s. 10]*

Základním **úkolem manažera je budování vztahu nadřízený – podřízený**. Jedním z předpokladů manažerské etiky je, že nadřízení i podřízení mají **stejnou důstojnost**. Z pohledu etiky je totiž **stejně důležitý cíl jako cesta**, která k němu vede. Jinak řečeno, pokud je k dosažení vznešeného cíle použito amorálních prostředků, je na stejné morální úrovni, jako když je k dosažení špatného cíle použito morálních prostředků.

Komplexní pohled na **manažerskou etiku** ji pak popisuje jako úsilí, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování. Lze tedy o ní hovořit jako o **technologii**.

Vliv manažerské etiky na proces rozhodování názorně ukazuje přiložený diagram.



**Obr. 2-4-2:** Vliv manažerské etiky na proces rozhodování [17, s. 38]

Každý **manažer** má ve vztahu k manažerské etice **dvě možnosti**. Zvolit si bezesporu obtížnější cestu a **přijmout manažerskou etiku** za svou. Tato cesta je však jistější. Nepřináší okamžité výsledky, ale z dlouhodobého hlediska je tato cesta efektivní. Druhou možností je **vydat se jinou cestou**. Tato cesta může přinést rychlé a snadné výsledky, ale je také rizikovější a nejistá. [16] [17]

## 2.5. Etické řízení firmy

Implementaci etického řízení podniku **musí předcházet strategické rozhodnutí**. Toto rozhodnutí o etické odpovědnosti firmy záleží především na vrcholovém managementu. Jedná se o **změnu**, která **ovlivňuje vnitřní chod firmy**. Je **zaměřena dovnitř firmy**. Tato změna tak musí být přijata **směrem shora dolů**.

Management zastává klíčovou roli v etickém řízení firmy. Jde tedy o **odpovědnost managementu za dodržování etických zásad jednání**.

Základními metodami v této oblasti jsou **dialog** a **konsensus**. Dialog a konsensus se **všemi stakeholders**. [21]

Rozhodne-li management podniku přijmout etické principy řízení, v první fázi musí provést **analýzu morálního rozvoje podniku**. Pokud se chceme vydat na cestu, musíme vědět, kdo a kde jsme, a kam chceme dojít. Analýza morálního rozvoje podniku nám napomůže určit, kdo a kde jsme.

Determinovat podnik nám pomůže Reidenbachův-Robinův model. Tento model rozlišuje pět úrovní morálního rozvoje podniku. [17] [18]

- **Amorální organizace** – tento podnik porušuje etické zásady a řídí se tvrzením, že porušování těchto zásad je základ pro podnikání. Firma nepoužívá jakékoliv etické nástroje řízení. Je zaměřena na maximalizaci zisku a minimalizování nákladu.
- **Formálně právní organizace** – tento podnik se pohybuje v prostoru vymezeným zákonem. Dodržuje právní předpisy a zákony. Odpovědnost za své jednání řeší jen do míry vymezené zákonem.
- **Společensky odpovědná organizace** – tento podnik je na úrovni, kdy si již uvědomuje, že pouze formální jednání nedostačuje. Nemá ještě implementovány etické principy jednání, ale jsou v popředí jeho zájmu. K eticky ovlivněným rozhodnutím přistupují v okamžiku, kdy se to tržně vyplácí.
- **Vznikající etická organizace** – management firmy přihlíží k etickým dopadům svých rozhodnutí. Firma již přijala etické principy a nástroje řízení. Etický kodex, etický audit a jiné.
- **Etická organizace** – je na pomyslném vrcholu etické implementace do řízení podniku. Firma má zavedeny etické procesy rozhodování do svých systémů. [18]

### **2.5.1. CSR – Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost firmy**

Poslední ze zmíněných organizací byla etická organizace. K takto morálně rozvinutému podniku náleží stakeholderský model řízení.

*„Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“ [19, s. 11]*

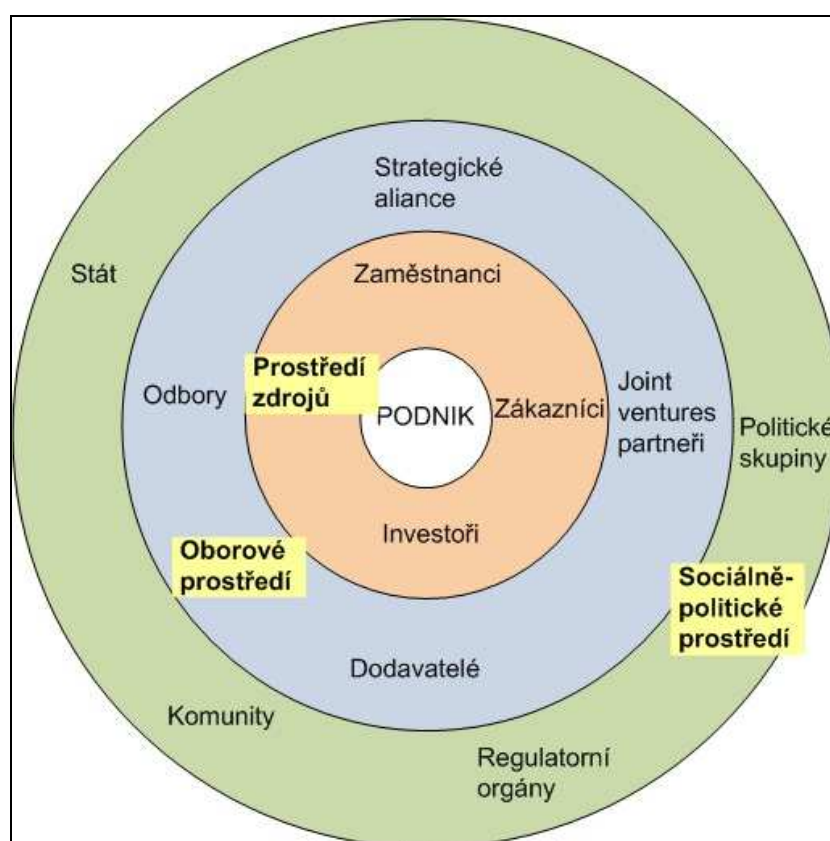
**Stakeholders je, zjednodušeně řečeno, jakýkoliv jedinec nebo skupina, která je dotčena jednáním firmy. [19] [21]**

Do prvního okruhu stakeholders patří tzv. **primary stakeholders**, jsou přímo spjaty s fungováním podniku. Jsou to **zaměstnanci, zákazníci, investoři**. Jinak řečeno skupiny, které tvoří **přímé zdroje pro podnik**.

V druhé vrstvě se nacházejí **odborníci, dodavatelé, konkurence, atd.** Nazývá se také **oborové prostředí**.

V nejširší dotčené vrstvě se nachází **stát, komunity, politické skupiny, atd.** Jedná se o **sociálně-politické prostředí**.

Ve vztahu ke všem stakeholders **dochází k vzájemnému ovlivňování**. Není to jednostranný vztah. [19] [21]



*Obr. 2-5-1: Stakeholders a podnik [20]*

**Stakeholders teorie** požaduje, aby **nebyla jedna ze skupin zvýhodňována** - investoři, majitelé, **na úkor jiných** participujících skupin - zaměstnanci, zákazníci, komunity, společnost. **Skupina/y stakeholders nesmí sloužit jako prostředek** k dosažení cíle jiné skupiny stakeholders.

Z tohoto vyplývá, že **management podniku není odpovědný pouze vlastníkům**, aj., ale **má širší odpovědnost** vůči všem zúčastněným skupinám. [21] [22]

*„Společenská odpovědnost je moderním konceptem podnikání, které zohledňuje nejenom ekonomické zájmy firmy, ale také sociální a ekologické otázky. Vyžaduje orientaci na dlouhodobé cíle a ochotu pracovat pro celkové zlepšení stavu společnosti.“*

[19, s. 20]

Společenská odpovědnost je založena na třech základních skupinách:

- **Ekonomická skupina** – zahrnuje tvorbu etických kodexů, upravuje chování firmy, vyžaduje transparentnost, protikorupční jednání, ochranu duševního zdraví a celkové udržování dobrých vztahů se stakeholders.
- **Sociální skupina** – zahrnuje v sobě dvě podskupiny **interní**. Interní podskupina je vztažena k pracovnímu prostředí. Zapojování zaměstnanců do dialogu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vyvažování pracovního a osobního života zaměstnanců, aj.  
Druhá podskupina, **externí** podskupina, v sobě zahrnuje místní komunity. Dodržování lidských práv, dobročinnost firmy, využívání místních dodavatelů, navazování spolupráce s místními školami, sociální integrace.
- **Environmentální skupina** – třetí skupina pak zahrnuje tvorbu ekologické politiky firmy, ochranu životního prostředí. Ve stavebnictví se jedná o významnou oblast, nakládání s odpady. [21]

Všechny tři skupiny jsou spolu provázány. V praxi pak **nejde o přesné naplnění** všech potřeb, které skupiny obsahují. Jde především o jejich **logické uzpůsobení konkrétnímu podniku a stakeholders**. V případě, že podnik jedná **ke spokojenosti všech zúčastněných**, můžeme ho bezesporu považovat za **společensky odpovědný**. [21] [22]

### **ISO 26000 – mezinárodní norma pro oblast společenské odpovědnosti firem**

Obecné zásady, které jsme si ohledně společenské odpovědnosti firem představili výše, následně upravuje norma ISO 26000 – **označení standardu pro společenskou odpovědnost firem**.

Tato mezinárodní norma **poskytuje „metodické“ pokyny** k základním principům společenské odpovědnosti, přičemž rozlišuje společenskou odpovědnost a zapojení zainteresovaných stran, základní témata a otázky náležející do oblasti společenské odpovědnosti, a dále nabízí pokyny ke způsobům integrace společensky odpovědného chování v organizaci. Tato mezinárodní norma zdůrazňuje význam výsledků a zlepšení profilu organizace v oblasti společenské odpovědnosti. [23]

Samotná norma uvádí, že její uplatnění je vhodné jak v soukromém, veřejném tak i v neziskovém sektoru, a to bez ohledu na velikost. Dále také uvádí, že **základní témata jsou relevantní pro veškeré organizace**. Tato základní témata jsou složena z několika otázek. Každá firma pak musí zodpovědně přistoupit k řešení otázek, které jsou pro ni relevantní a významné.

Norma nijak nenahrazuje a neupravuje závazky firmy, organizace vůči státu, v nichž firma, organizace působí či sídlí.

Norma ISO 26000 **uznává rozdílnosti v implementaci společenské odpovědnosti**. Proto tato norma slouží jak pro firmy, které jsou v této oblasti na začátku, tak i firmám, které jsou v této oblasti pokročilé. [23]

#### **ISO 26000 obsahuje:**

- Koncepty, pojmy a definice vztažené k sociální odpovědnosti
- Pozadí, trendy a charakteristika sociální odpovědnosti
- Principy a praxe vztažené k sociální odpovědnosti
- Klíčový předmět a témata sociální odpovědnosti
- Integrace, implementace a propagování sociálně odpovědného jednání napříč organizací
- Identifikace a zapojení stakeholders
- Komunikace závazků, výkonnosti a dalších věcí vztažených k sociální odpovědnosti [24]

V tabulce je uveden stručný přehled normy ISO 26000. Název jednotlivých kapitol, jejich popis a úpravy.

Název kapitoly	Popis obsahu kapitoly
Předmět	Definuje rozsah této mezinárodní normy a stanovuje určitá omezení a výjimky.
Termíny a definice	Vymezuje a poskytuje definici základních termínů, jež mají pro chápání společenské odpovědnosti a používání této normy zásadní význam.
Pochopení společenské odpovědnosti	Popisuje významné faktory a podmínky, jež ovlivňovaly rozvoj společenské odpovědnosti a mají stále vliv na její charakter a praxi. Dále popisuje samotný koncept společenské odpovědnosti – co tento pojem znamená a jak se týká organizací. Tato kapitola obsahuje návod k používání této normy pro malé a střední podniky.
Principy společenské odpovědnosti	Zavádí a vysvětluje principy společenské odpovědnosti.
Uznání společenské odpovědnosti a zapojení zainteresovaných stran	Řeší dva postupy společenské odpovědnosti: uznání vlastní společenské odpovědnosti ze strany organizace, identifikaci a zapojení zainteresovaných stran. Uvádí pokyny týkající se vztahů mezi organizací, na ní zainteresovanými stranami a společností, poznání hlavních subjektů a problematiky společenské odpovědnosti a sféry vlivu organizace.
Pokyny k základním tématům společenské odpovědnosti	Vysvětluje základní témata a související problematiku týkající se společenské odpovědnosti. U jednotlivých témat jsou uvedeny informace o jejich rozsahu, jejich vztahu ke společenské odpovědnosti, související principy a úvahy a dále související opatření a očekávání.
Pokyny k integraci společenské odpovědnosti v celé organizaci	Poskytuje pokyny k zavádění společenské odpovědnosti do praxe v organizaci. To zahrnuje pokyny týkající se: chápání společenské odpovědnosti organizace, integrace společenské odpovědnosti do celé organizace, komunikace týkající se společenské odpovědnosti, zvyšování důvěryhodnosti organizace v oblasti společenské odpovědnosti, revize postupu, zlepšování výsledků a vyhodnocování dobrovolných iniciativ v oblasti společenské odpovědnosti.

*Tab. 2-5-1: Přehled normy ISO 26000 [23]*

**Norma ISO 26000 není přímo určena k certifikaci.** V rámci České republiky je zpracována norma **ČSN 01 0391**, podle této normy může být systém managementu společensky odpovědné firmy certifikován. Přitom norma ISO 26000 v tomto případě může sloužit jako doporučující materiál. [25]

**Výhody přijetí normy ISO 26000** – norma pomáhá firmě zlepšovat její firemní kulturu, pověst a produktivitu pracovníků. Tato norma má také napomoci trvale

**udržitelnému rozvoji.** Je i prostředkem motivace pro firmy k činnostem nad rámec zákonů a legislativy.

Odpovědnost za zavedení normy ISO 26000, a v souvislosti s tím za sociální odpovědnost, nese vedení a vlastníci firmy. [25] [26]

## 2.6. Nástroje etického řízení

Nástroje etického řízení slouží k efektivní **implementaci manažerské etiky** do procesu rozhodování.

Mezi **nejstarší nástroje** etického řízení patří **etický kodex a etické vzory**. K těmto klasickým nástrojům etického řízení **později přibyly** tzv. nové, **moderní nástroje etického řízení**.

Při zavádění etiky do procesu rozhodování je **důležité** také dbát o **dialog a konsensus**.

[21]

### 2.6.1. Klasické nástroje etického řízení

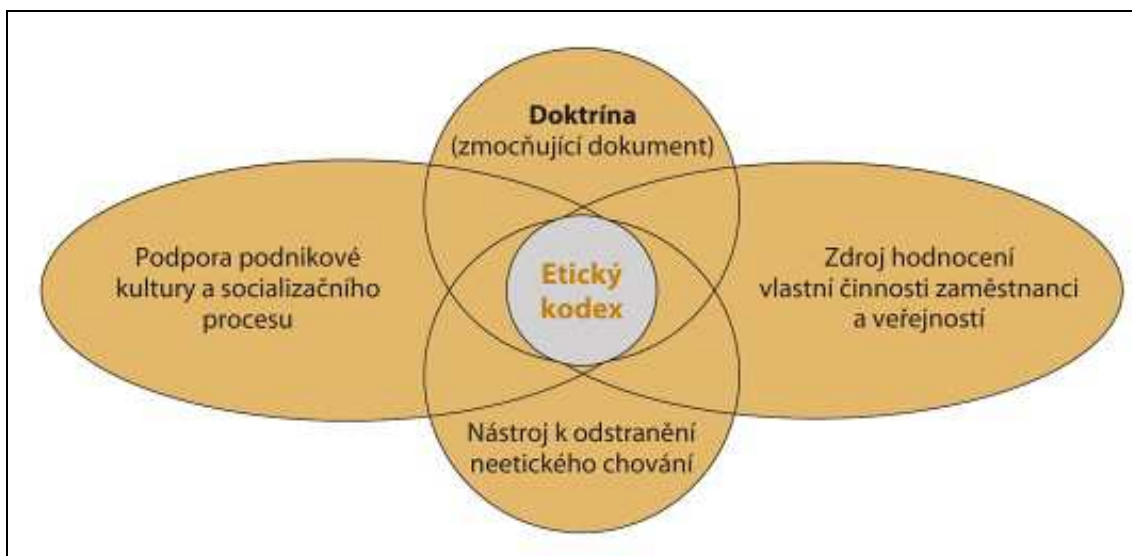
#### Etický kodex

Etický kodex je **souhrn morálních požadavků a pravidel**, které mají podobu norem, principů a ideálů, podle kterých by se měl **řídít každý člen organizace**, stejně jako organizace jako celek ve vztahu **k svému externímu i internímu prostředí**. Úkolem kodexu **je usměrnit jednání pracovníků i samotné organizace**.

Prostřednictvím etického kodexu dává firma na vědomí svým pracovníkům i okolí, že etika je důležitou součástí její kultury a aktivit.

Etický kodex by měl vystihovat jedinečnost každé organizace – stavební firmy. Měl by **vycházet z potřeb dané firmy**.

Samotný etický kodex je pro firmu zcela bezcenný. **Důležitou částí je jeho zavádění**. Vytvořením, přijetím, zveřejněním a zavedením etického kodexu však firma nezíská záruku, že její členové budou automaticky jednat eticky. S pomocí etického kodexu si však budou morální požadavky a pravidla plně uvědomovat a může jim **pomocť při rozhodování** se v případě nejistoty svého jednání. [27] [28]



*Obr. 2-6-1: Funkce etického kodexu firmy [34, s. 74]*

**Hlavními cíly etického kodexu jsou:**

- Hodnoty – zavést soubor etických hodnot do cílů a strategie firmy
- Etické chování – poskytovat poradenství a podporu zaměstnancům při rozhodování a vykonávání své práce
- Organizační kultura – konsolidovat a posilnit kulturu jednotnosti a otevřenosti
- Eliminace rizik – minimalizovat provozní rizika a zachovat si bezúhonnost
- Pověst – posílit důvěru mezi zainteresovanými stranami
- Udržitelnost – minimalizovat negativní vlivy firmy a maximalizovat pozitivní příspěvek k blahobytu celé společnosti [28]

Firemní etický kodex by se měl zabírat řešením jednotlivých problémů, které se mohou vyskytnout ve firmě a navrhnout postup jejich řešení.

**Etický kodex tedy řeší:**

- Pracovní postupy
- Zacházení s daty o zaměstnancích, klientech a dodavatelích
- Komunikaci s veřejností
- Konflikty zájmů
- Korupci
- Příjmy darů
- Neetický lobbying

- Vztah mezi spolupracovníky – kvalita mezilidských vztahů
- Vztahy se zákazníky
- Vztahy s dodavateli
- Ochranu dobrého jména firmy
- Otázky životního prostředí
- Manažerské praktiky
- Diskriminaci
- Loajalita k firmě
- Ochranu firemního majetku
- Politickou angažovanost [28]

**Etický kodex by měl také obsahovat:**

- Respektování zákonů
- Respektování lidských práv
- Respektování pravidel hospodářské soutěže [28]

**Za etický kodex považujeme:**

- Vyjádření hodnot přijatých firmou. Oficiálně definuje očekávané jednání zaměstnanců, managementu a celé firmy.
- Dokument, který ukazuje zaměstnancům a managementu jak se chovat v konkrétní situaci.
- Dokument, který je volně přístupný zaměstnancům, klientům, médiím a veřejnosti.
- Dokument, který je součástí širšího programu, jehož cílem je poskytnutí návodu pro etické rozhodování a zabránění pochybení ze strany zaměstnanců firmy.
- Komunikační nástroj, který může firma použít na deklarování svého závazku dodržování etických a právních norem.
- Živý dokument, jehož obsah se upravuje s měnícími se vnitřními očekáváními firmy a měnícím se externím prostředím firmy.
- Dokument, který poskytuje informace a poradenství pro zaměstnance a management. [28]

**Etický kodex nikdy nemůže kompletně popsat veškeré možné situace.** Kodex by měl proto ustanovit, že by všichni měli používat zdravý úsudek a klást si otázky v případě, že jsou na pochybách. [29]

Jako ideální příklad lze uvést jednu americkou firmu, která pro své zaměstnance a management vytvořila etický **kodex v podobě jednoduchého návodu:**

V případě, že si osoba **není jistá**, jestli bude její **jednání eticky korektní**, položí si následující otázky:

*„Je tato akce legální?”*

*Je v souladu s tvým porozuměním hodnotám, které společnost uznává?*

*Jestliže tuto akci takto provedeš, budeš se cítit špatně?*

*Dokážeš si představit, jak by to vypadalo, kdyby se tvé jednání zveřejnilo v novinách?*

*Během odpovídání si na tyto otázky dotyčný dbá na následující pravidla:*

*Víš-li, že je to špatně, nedělej to.*

*Pokud si nejsi jistý, zeptej se.*

*Ptej se tak dlouho, dokud nedostaneš odpověď.“ [30, s. 348]*

**Etický kodex lze rozdělit podle obsahu do tří kategorií:**

- Aspirační kodex – opisuje ideál, ke kterému by mělo jednání lidí směřovat
- Výchovný kodex – obsahuje přesné pokyny s přesnou interpretací a opisem
- Regulační kodex – jsou v něm podrobně popsány morální požadavky [29]

**Etický kodex lze také rozdělit dle subjektu, kterému je určen:**

- Firemní kodex – upravuje jednání zaměstnanců ve firmě. Má různé podoby a cíle.
- Oborový kodex – je určený pro konkrétní obor a snaží se eliminovat možné neférové jednání, které by se vyskytlo ve snaze získat konkurenční výhodu.
- Profesionální kodex – ochraňuje zájmy sloužící dané profesi jako i veřejné zájmy. Požadavky musí být adresné a kontrolované. Požaduje vyšší morální standard od svých členů a dodržování morálních norem, které jsou vyšší jako normy platné pro veřejnost. [29]

Konkrétní příklad **profesního kodexu** nalezneme i **ve stavebnictví**. Jedná se o profesní a etický řád České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Tento profesní a etický řád **je povinen dodržovat každý člen** Komory.

Profesní a etický řád České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě je veřejně přístupný na webových stránkách – [www.ckait.cz](http://www.ckait.cz). Přepis tohoto řádů je také v příloze A této práce.

### **Zavedení etického kodexu do firmy**

V zásadě existují **dvě možnosti, jak může firma vytvořit a zavést etický kodex**. První možností je **vytvořit kodex svépomoci** – alokovat několik zaměstnanců na tvorbu a implementaci kodexu, určit zodpovědného za daný projekt a počkat až skupina kodex vytvoří. Druhou možností je oslovit **externí firmu**, která organizaci **etický kodex** vytvoří na míru dané firmě, na základě opakovaných konzultací. [31]

### **Interní vytvoření etického kodexu firmy**

**Výhodou** interní tvorby kodexu je, že zaměstnanci **dokonale znají organizaci**, její kulturu a její problémy.

**Nevýhodou** je chybějící **odstup tvůrců kodexu** od organizace a odosobnění se ze strany tvůrců. Je zde i možnost napsání nevhodného kodexu. [31]

### **Externí vytvoření etického kodexu firmy**

Mezi **výhody** tvorby kodexu externí firmou patří **zkušenosti** s psaním předešlých kodexů. Dále pak **kvalita, objektivita**, nezatěžování vlastních zaměstnanců.

**Nevýhodou** externí tvorby kodexu je, že firma **nemá dokonalý přehled** o problémech dané firmy. [31]

*„Žádná firma není tak malá, aby nemohla profitovat ze zavedení etického kodexu.“*

Michael Connor  
Šéfredaktor magazínu Business Ethics

[32]

## Etické vzory

*„Dlouhá a těžká je cesta vysvětlování, rychlá a účinná je cesta příkladu.“*

[33]

Jedná se o jeden z klasických nástrojů etického řízení. Obecně leadership spočívá v **následování a napodobování chování** vůdců. Lidé tento typ osobností chtějí následovat bez jakéhokoliv nucení.

Spojením etiky a leadership dostáváme termín **etický leadership**. V tomto případě se jedná o vedení příkladem, kdy člověk, většinou v pozici manažera, **jedná vždy tak, aby mohl být** svým spolupracovníkům a podřízeným **předkládán za vzor**. **Etické jednání manažerů** působí mimo jiné **jako motivace** na členy kolektivu. Za etické vzory je vhodné volit osoby, které tohoto **stavu dosáhly přirozeně**. Naopak je potřeba vyvarovat se vykonstruovaným etickým vzorům.

Je velmi důležité, aby management šel příkladem etického jednání během implementace etických principů do podnikání. [35] [36] [37]

## Vzdělávání a trénink v oblasti etiky

**Proces vzdělávání a tréninku** v oblasti etiky je **dlouhodobý** a musí se provádět **průběžně**. Podnik se může rozhodnout, zda vzdělávání a trénink bude mít **interní nebo externí** charakter. V případě interního vzdělávání a tréninku musí být dobře zváženo, kdo jej bude provádět a zda má tato osoba odpovídající kvalifikaci. Funguje-li v podniku etický výbor nebo má-li vytvořenou pozici etického komisaře, je zcela vhodné, aby výuku a trénink realizovala osoba právě z těchto kruhů.

Doporučení pro vzdělávání a tréninky v oblasti etiky zní, aby tyto kurzy byly **prakticky a věcně zaměřeny**.

Manažeři, vedoucí pracovníci by také měli zastávat metodu **learning by doing**. Svě pracovníky **vzdělávají, vychovávají během pracovního procesu** – upozorňují je na situace, kdy je třeba dbát etiku, poukazují na porušení etiky, apod.

Na vzdělávání a trénink v oblasti etiky je potřeba se dívat jako na celoživotní vzdělávání zaměstnance i manažera. [21, s. 82-83] [34, s. 78] [38]

### 2.6.3. *Nové nástroje etického řízení*

Za nové nástroje etického řízení se považují takové nástroje řízení, které se v praxi začaly používat v 80. a 90. letech 20. století. Nejčastěji se jedná o **etický a sociální audit, etické výbory, úřad firemního ombudsmana**.

Blíže bude popsán etický a sociální audit. [21]

#### **Etický a sociální audit**

Audit jako takový je znám již z dob starověkého Říma. Etický a sociální audit patří do skupiny **nefinančních auditů**. Jedná se o **nejkomplexnější nástroj etického řízení**, který se používá pro implementaci podnikatelské etiky do podnikové praxe. [38]


*„Aplikace etického a sociálního auditu by měla reálnou činnost podniku obohatit o lustraci morální dimenze. Etický a sociální audit zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti s přihlédnutím ke komplexitě těchto cílů:*

- *kontrola řízení – zaměstnanecká politika*
- *transparentnost pro všechny participující skupiny v podnikání – sociálně-ekonomický rozvoj*
- *analýza sociálního klimatu – environmentální politika“* [21, s. 84]

*„Kvalitní provedení etického a sociálního auditu by mělo přinést řadu pozitivních efektů:*

- *vytvoření konsenzu mezi skupinami participujícími na podnikání*
- *odhalení rozporu mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení*
- *pomáhá zdokonalovat podnikatelskou strategii*
- *pomáhá omezovat stresové a krizové situace podniku apod.“* [21, s. 84]

Pro provedení auditu lze provést 4 stupně kontroly. Tyto kontroly lze opětovně kontrolovat a implementovat.

Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4
Ustavení standardů	Aktuální měření výsledků	Srovnání výsledků se standardy	Náprava v případě nutnosti
Proces kontroly 			

*Obr. 2-6-3: Kontroly po etickém auditu [19, s. 34]*

**Přínos** etického a sociálního auditu **přímo závisí na kvalitě auditora**, jenž ho provádí. Každý podnik má **možnost volby, zda audit provede jako interní**, kdy jej vykoná osoba či oddělení zevnitř podniku. Druhou možností je, že podnik audit provede **externě**, audit vykoná najatá osoba. Obě varianty nesou svá jistá rizika, nevýhody a výhody, které musí být vždy zváženy konkrétní firmou.

Audit samotný není pro firmu podstatný. **Podstata auditu spočívá v tom**, jaké z něj **vyvodí** auditor společně s managementem **závěry, doporučení**, jaká jsou navrhnutá **konkrétní nápravná opatření** a jak úspěšné je **realizování těchto opatření**. [21] [38]

#### 2.6.4. *Důvody k etickému jednání firmy*

V části věnované etice byly již zmíněny některé důvody k etickému jednání firem. Ne vždy jsou tyto důvody jasné a jednoznačné. **Podnik a manažeři** mohou často **důvody k etickému jednání ignorovat** nebo etické jednání **vnímat jako konkurenční nevýhodu**. Důležité je uvědomit si, že pozitiva, které etické jednání přináší, se neobjeví po jednorázově provedené akci. Podnik a manažeři je musejí **vnímat jako dlouhodobé cíle**.

*„Manažeři se obávají uplatňovat manažerskou etiku. Zejména ti manažeři, kteří by rádi usilovali o uplatňování etických postojů, avšak působí v neetickém prostředí. Neetickému chování svých partnerů se musí bránit a mylně se domnívají, že se musí chovat stejně jako oni. Proto slyšíme, že etika je přepych, který si budou moci dovolit, až na to budou mít, protože by riskovali krach své organizace.“ [39, s. 55]*

Shrňme tedy důvody k etickému jednání firmy.

V rámci **celospolečenské prospěšnosti** jsou důvody zřejmější a **vždy pozitivní**. Etické jednání **snižuje negativní dopad tržních transakcí** a také **vytváří** prostor pro **dlouhodobé, trvalé a produktivní** hospodářství.

Etické jednání celospolečensky pozitivně ovlivňuje:

- „*pomocí vyšší transparentnosti dochází ke snížení míry korupce*
- *etické chování podniků a zvýšení důvěry ve společnosti vede ke snižování transakčních nákladů*
- *zvýšení produktivity hospodářství vede k vyšší konkurenceschopnosti ČR*
- *zlepšení podnikatelského prostředí*
- *podporou trvale udržitelných principů dochází ke zlepšení životního a sociálního prostředí*
- *snížení hospodářské kriminality“* [40, s. 26]

V rámci prospěšnosti pro podnik nejsou důvody již tak jednoznačné.

Jedno z odůvodnění prospěšnosti etického jednání poskytuje teorie her. **Lidé spolu nejednají pouze jednou**, ale jejich interakce se **opakují**, tím je poskytován větší **prostor ke kooperaci**, a tím je dán **prostor k etickému jednání**. Z toho tvrzení tedy vyplývá:

*„Eticky se chovajícím subjektům je umožněno nejen nebýt z trhu vytlačeni, ale mají možnost získat ze svého etického a odpovědného chování prospěch.“* [41, s. 17]

Vědomí této skutečnosti následně **motivuje** další podniky k **etickému jednání**, podporuje **kooperaci** a podporuje **etický optimismus** v podnikání.

Etické jednání na podnikatelské úrovni pozitivně ovlivňuje:

- *„zlepšení firemní reputace*
- *redukce rizik a nákladů*
- *zvýšená míra loajality zaměstnanců a snížení jejich fluktuace*

- *ochrana před nelegálním a sankcionovaným jednáním*
- *posílení konkurenceschopnosti*
- *zajištění a udržení příjmů a zisků*
- *posílení možnosti získat a udržet si zahraniční kapitál*
- *trvale udržitelný růst/rozvoj*
- *přístup na nové segmenty trhu – zákazníci odpovědní k životnímu a sociálnímu prostředí apod.“ [41, s. 17]*

**Etické jednání není** vždy spojeno s **nákladovou položkou**. Mnohdy se jedná o **upravení postupů**, které neskrývají **žádné ekonomické náklady** a zároveň **přinášejí** do podnikání **řadů pozitiv**. [41] [42]

## **3 EMPIRICKÁ ČÁST**

V této části jsem své teoretické znalosti rozvedl o praktické poznatky. Použité metody získávání dat a jejich vyhodnocování jsou dále podrobně popsány.

### **3.1 Hypotézy a předpoklady**

Na základě svého úsudku a konzultací s paní Danou Linkeschovou jsem si stanovil pracovní hypotézy k potvrzení, vyvrácení. Poté jsem zahájil průzkumy pomocí dotazníků a řízeného rozhovoru.

#### **Hypotéza číslo 1**

Trh často nutí stavební firmy etické principy jednání porušovat

#### **Hypotéza číslo 2**

Stavební firmy cíleně firemní kulturu nerozvíjejí

#### **Hypotéza číslo 3**

Motivace a komunikace mezi pracovníky ve stavebních podnicích jsou na dobré úrovni

#### **Hypotéza číslo 4**

Stavební firmy obvykle s novými trendy v oblasti řízení podniku – etickým a sociálním auditem nejsou seznámeny

## 3.2 Dotazovací metody

K potvrzení či vyvrácení mých hypotéz jsem použil online dotazování (CAWI) a osobní dotazování (PAPI). Pomocí prvně zmíněné metody jsem získal odpovědi od odborné veřejnosti. Pomocí druhé zmíněné metody jsem získal odpovědi od konkrétních pracovníků.

### 3.2.1 Online dotazování

*Označovaná také jako metoda Computer Assisted Web Interviewing, ve zkratce CAWI. V této metodě se plně využívá možnosti internetu, webových stránek, sociálních sítí, apod. Jedná se o online dotazování, kdy respondent vyplňuje své odpovědi přímo do online formuláře.*

*Mezi hlavní výhody této metody patří možnost oslovení velkého počtu lidí v krátkém čase, cenová dostupnost, možnost kontroly odpovědí v průběhu dotazování a v neposlední řadě snadné zpracování získaných dat. [43, s. 22- 23]*

### 3.2.3 Osobní dotazování

*„Označovaná také jako metoda Paper and Pen Interviewing, ve zkratce PAPI.*

*U této metody tazatel respondenta oslovuje osobně a jeho odpovědi si zapisuje. Tento způsob získávání dat je velmi spolehlivý, co se týče reprezentativnosti vzorku a pravdivosti odpovědi.*

*V tomto případě má kvalita odpovědí přednost před jejich kvantitou. Výhodou této metody je, že schopný tazatel může vyvolat zájem odpovídat, vysvětlit případné nejasné otázky a zapíše přesně odpovědi na otevřené otázky.“ [43, s. 23]*

## 3.3 Vyhodnocení průzkumu

### 3.3.1 Použité výzkumné metody

Z důvodů získání maximálního počtu informací jsem jako **hlavní** výzkumnou **metodu** použil **dotazníkové šetření**. Dotazník byl tvořen uzavřenými otázkami, s možností některé z jeho odpovědí dále rozvinout. Každá z hypotéz byla ověřována sadou otázek.

Téměř všechny dotazníky byly distribuovány v **elektronické podobě**, nejčastěji pomocí elektronické pošty a přiloženým odkazem na server, kde bylo možné dotazník rychle a anonymně vyplnit. Dotazníkové šetření jsem rozšířil o druhou výzkumnou metodu, **řízené rozhovory**. Řízené rozhovory slouží v této práci jako doplněk, rozšíření k primární výzkumné metodě, dotazníkům. Jejich největší **předností je autentičnost** získaných dat a možnost získání nepředpokládaných informací. **Přepis rozhovorů** je uveden níže.

### *3.3.2 Dotazníkové šetření*

Má diplomová práce je zaměřena na otázky motivace a etiky ve stavební firmě. Otázky těchto problematik jsem zjišťoval především pomocí dotazníkového šetření. Tato diplomová práce má za účel **poskytnou náhled** na téma, proto je forma a počet dotazovaných plně dostačující. Pokud by byla v budoucnu potřeba vyvodit důsledky a opatření pro danou problematiku, bylo by nutné průzkum rozšířit a doplnit. Konkrétními důsledky, např. na úrovni legislativy, mohou být myšleny požadavky na povinnost etických a sociálních auditů u právnických osob s celospolečenským dopadem u právnických osob, které se účastní nadlimitních veřejných zakázek, apod..

Hlavním **cílem** praktické části této diplomové práce je **analýza výsledků z výzkumného šetření**, jejich vyhodnocení a **vyvození závěrů s uplatněním ve stavebnictví**.

### *3.3.3 Popis dotazníku*

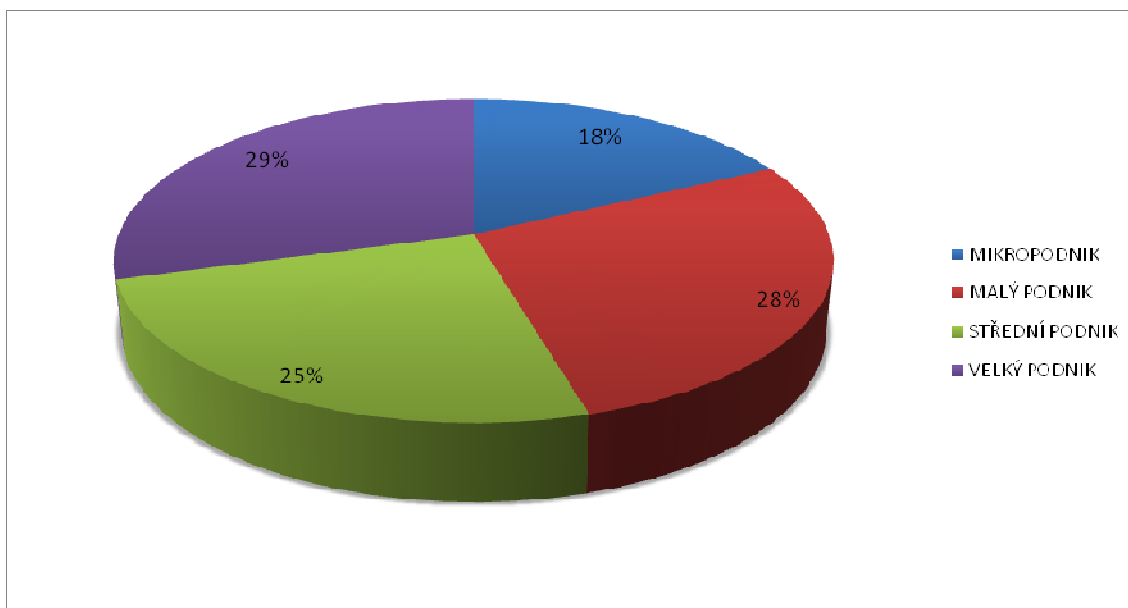
Dotazník dle mého návrhu **obsahuje 17 otázek**. Je potřeba zdůraznit, že dotazník byl **zcela anonymní**. Získaná data byla použita výhradně pro účel této diplomové práce. U otázek bylo dbáno, aby byly formulovány co nejsrozumitelněji a bylo možné na ně jednoznačně odpovědět. **Vyplnění a odeslání** dotazníku zabralo v rozmezí **5 – 10 minut**. Dotazníkového šetření se zúčastnilo **94 respondentů** z rozličných stavebních společností. **Nejčastěji se průzkumu zúčastnili zaměstnanci**, kteří jsou zaměstnáni na **podpůrných pozicích** (asistenti, administrativa, apod.) a zaměstnanci, u nichž lze jejich pozici hůře určit (např. z důvodů, že jejich pozice nemá konkrétní náplň, lze ji charakterizovat více pozicemi, apod.). Můžeme říci, že tito pracovníci mají většinou blíže k vedení společnosti a jejímu zákulisí v porovnání s výrobními pracovníky.

### 3.3.4 Vyhodnocení jednotlivých otázek

#### 1. *Do jaké kategorie lze Váš podnik zařadit dle velikosti?*

První otázka zjišťovala velikost podniku, ve kterém je respondent zaměstnán. To z důvodu odhalení případných závislostí na velikosti podniku a ověřovaných hypotézách. Druhé opodstatnění této otázky je takové, že v případě, kdyby se do výzkumu zapojily jen podniky určité velikosti a jiné by se jej nezúčastnily, byla tato skutečnost odhalena. Následné závěry a doporučení by nebyly vztahovány na celý sektor stavebnictví, ale jen na konkrétní oblast, která by byla stanovena velikostí podniku.

Do průzkumu se téměř rovnoměrně, se čtvrtinovým zastoupením, zapojily podniky bez ohledu na jejich velikosti. Nejslaběji zastoupenou skupinou zde jsou mikropodniky s 18%. Musím dodat, že u této skupiny byla návratnost dotazníku nejnižší. Naopak nejsilněji zastoupeny jsou velké podniky s 29%.



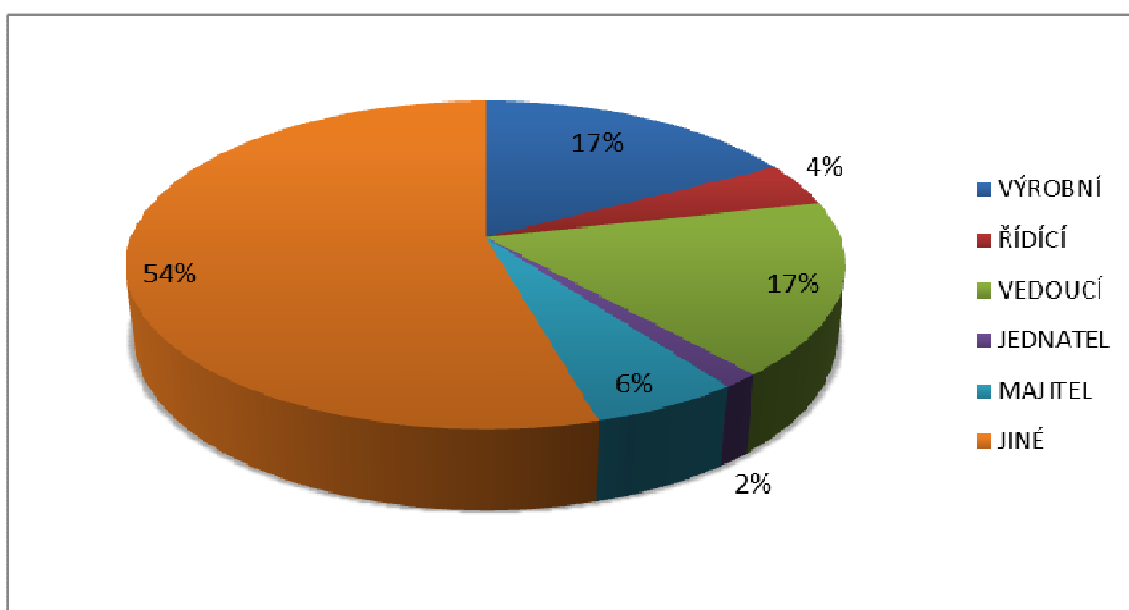
*Graf 3-1: Zatřídění podniku do kategorie dle jeho velikosti*

#### 2. *Na jaké pozici jste ve firmě zaměstnaný?*

Druhou otázkou bylo zjišťováno, na jaké pozici je respondent zaměstnán. Pozice zaměstnance může přímo ovlivňovat jak zaměstnanec vnímá svou firmu. To nejen z hlediska etického, ale hlavně také z toho, jak vnímá formy motivace, které jsou vzhledem k němu uplatňovány. Je velmi těžké nastavit motivační systém napříč

horizontálním členěním firmy tak, aby byl ke všem pracovníkům stejně účinný a zároveň spravedlivý.

Nejčtenější odpovědí, v 54%, na tuto otázku byla odpověď, že je pracovník zaměstnán na jiné pozici. Přestože je tato odpověď méně určující než ostatní nabízené, nebylo v možnostech tohoto průzkumu dotazovat se na veškeré možné pozice. V případě, kdyby respondenti mohli konkrétně vypsát název své pozice, bylo by to pro další zpracování pouze matoucí. Vylučovací logikou ale můžeme dojít k závěru, že pod odpovědí jiná pozice se pravděpodobně nejčastěji skrývají zaměstnanci, kteří jsou na podpůrných pozicích (asistenti, administrativa, apod.) a zaměstnanci, u nichž lze jejich pozici hůře určit (např. z důvodů, že jejich pozice nemá konkrétní náplň, lze ji charakterizovat více pozicemi, apod.). Můžeme říci, že tito pracovníci mají většinou blíže k vedení společnosti a jejímu zákulisí v porovnání s výrobními pracovníky. Na druhou stranu mohou vedení společnosti ze svých pozic ovlivňovat pouze omezeně.



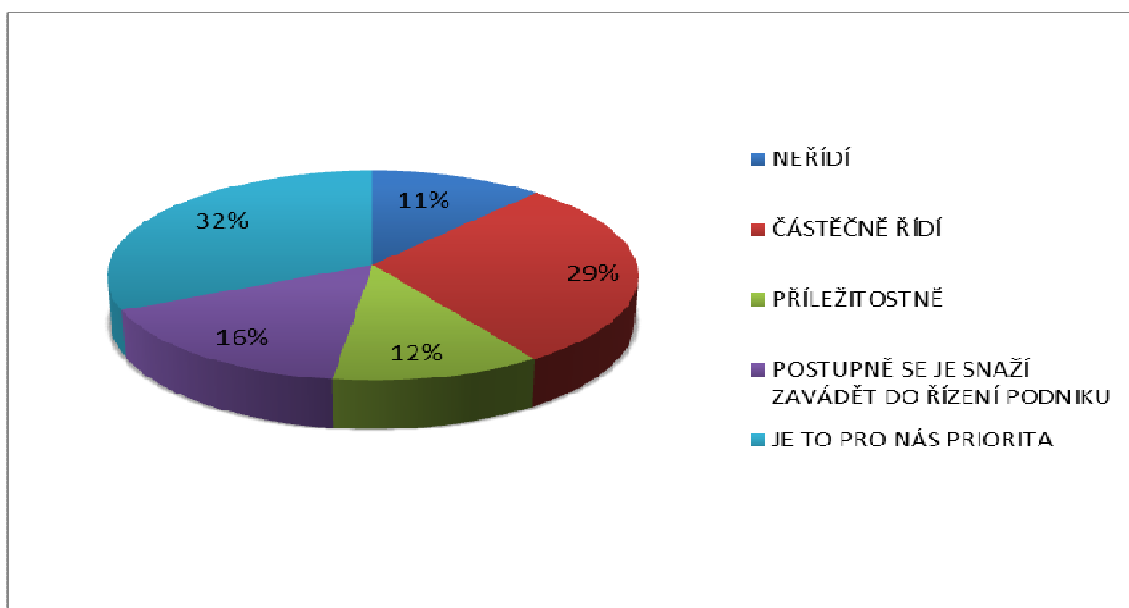
*Graf 3-2: Pozice v zaměstnání*

### **3. Máte dojem, že se Vaše firma řídí podle morálních a etických principů podnikání?**

Třetí otázka již přímo ověřuje stanovené hypotézy. Zde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor, jak vnímají podnik, jehož jsou součástí, a do určité míry spoluvytvářejí jeho atmosféru. Morální a etické principy podnikání již byly podrobně rozebrány v teoretické části této práce. Považuji za důležité si při vyhodnocování této otázky uvědomit, že odpovědi jsou velmi subjektivní. Každý jedinec má svou vlastní hranici, co ještě

považuje za morální a co již ne. Podnikatelskou etiku lze charakterizovat jako zásady, při jejichž nedodržování by podnikatelská činnost nebyla uskutečnitelná. Morálku pak řadíme na první místo, a to i před samotnou podnikatelskou činností. Tímto vylučujeme z podnikání podvádění, lživé jednání, krádež, apod.

Nejpočetnější zastoupení u této otázky měly dvě skupiny. Na prvním místě to byla skupina respondentů (32%), kteří zastávají názor, že pro jejich firmu jsou etické a morální principy na prvním místě. Na druhém místě (29%) pak respondenti, kteří se domnívají, že jejich firma se těmito principy řídí jen částečně.



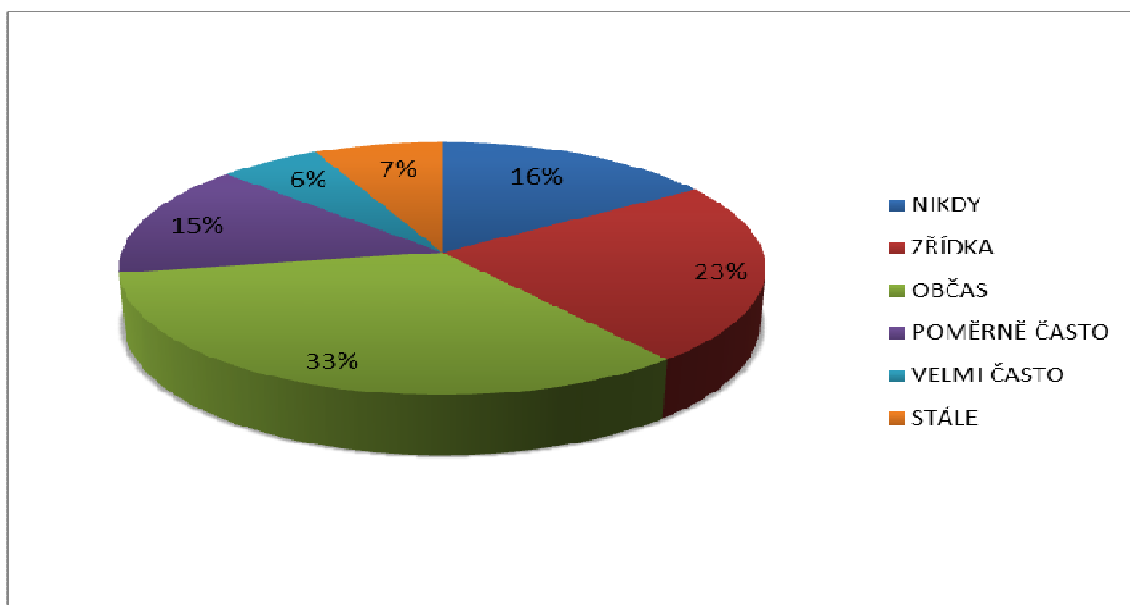
*Graf 3-3: Řízení dle morálních a etických principů podnikání*

#### **4. Jak často se setkáváte s pozdní platbou nebo zcela nezaplacením za stavební zakázku ze strany svých odběratelů?**

Jedním z nedodržení zásad podnikatelské etiky je také nezaplacení za odběr materiálu, služeb nebo stavebního díla. V tomto případě se nejedná „pouze“ o porušení etických a morálních zásad jednání, ale také o porušení práva. I v tomto případě jednání není podnikatelská činnost uskutečnitelná. Ve většině případů se jedná o porušení základních smluvních podmínek.

Jednotlivé odpovědi se pohybovaly okolo středu spektra možných odpovědí. Celkově dobře bych pak hodnotil skutečnost, že nejčastější odpovědi byly, vzestupně seřazeny, nikdy (16%), zřídka (23%) a občas (33%) respondentů. Na druhou stranu, téměř jedna třetina (28%) respondentů uvádí, že s nezaplacením se setkává poměrně často, velmi často nebo stále. Běžnou praxí bývá, že se často jedná o stále stejné neplatiče. Tito

neplatiči často zakládají stále nové společnosti a vyhledávají společnosti, které s nimi nemají dosavadní zkušenost.



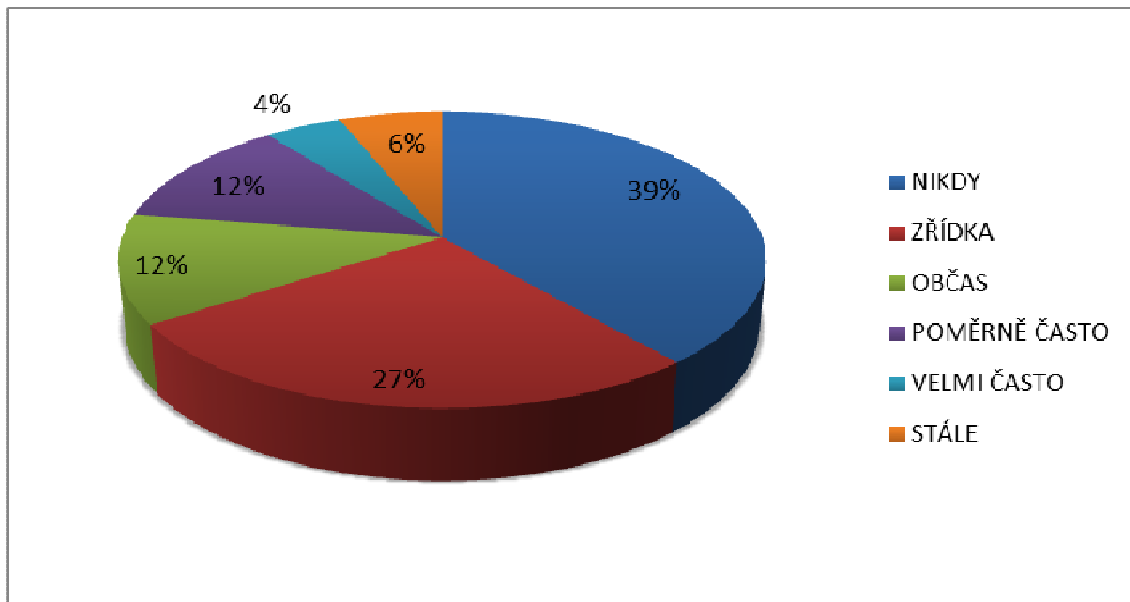
*Graf 3-4: Pozdní platba nebo zcela nezaplacení*

**5. Musela Vaše firma během výběrového řízení záměrně nastavit cenu nižší než byly plánované náklady na stavební zakázku, a později pak musela tuto cenu navýšit, aby dosáhla pokrytí nákladů, např. pomocí skrytých nákladů, víceprací apod.?**

K navýšení ceny během výstavby dochází vlivem např. změn v technické dokumentaci, zjištění jiných základových poměrů než se předpokládalo, při časově náročných stavebních dílech může dojít také ke změně ceny vlivem inflace, atd.. Veškeré případné navýšení ceny díla, by měly být stanoveny ve smlouvě o díle nebo v jejich pozdějších dodatcích. Stává se, že firmy již během podávání nabídek předem počítají s pozdějším navýšením smluvní ceny. Tuto strategii cíleně uplatňují z jediného důvodu - a to dosažení nejnižší nabídkové ceny.

Poměrně pozitivně lze hodnotit skutečnost, že 66% respondentů tuto strategii uplatňuje nanejvýše zřídka. Konkrétně k tomuto jednání nikdy nepřistoupilo 39% a zřídka často pak 27%. Odpověď občas (12%) lze, dle mého názoru, v tomto případě již vnímat jako negativní. Součet negativních odpovědí dosahuje tedy 34%. Jedna třetina stavebních společností na českém trhu tuto taktiku uplatňuje dlouhodobě. Otázkou zůstává, zda jsou k tomuto jednání nuceni z důvodu přežití a udržení se na trhu nebo tohoto využijí vždy, když se naskytne příležitost za účelem maximalizace zisku. Chceme-li hovořit o podnikatelské etice, podniky, které se pro ni rozhodly, by ji měly dodržovat ve všech

situacích, a ne si ohýbat zásady dle momentálních podmínek. Lze tedy říct, že velká část stavebních společností nemá plně implementovány zásady podnikatelské etiky ve svých rozhodovacích a řídicích procesech.

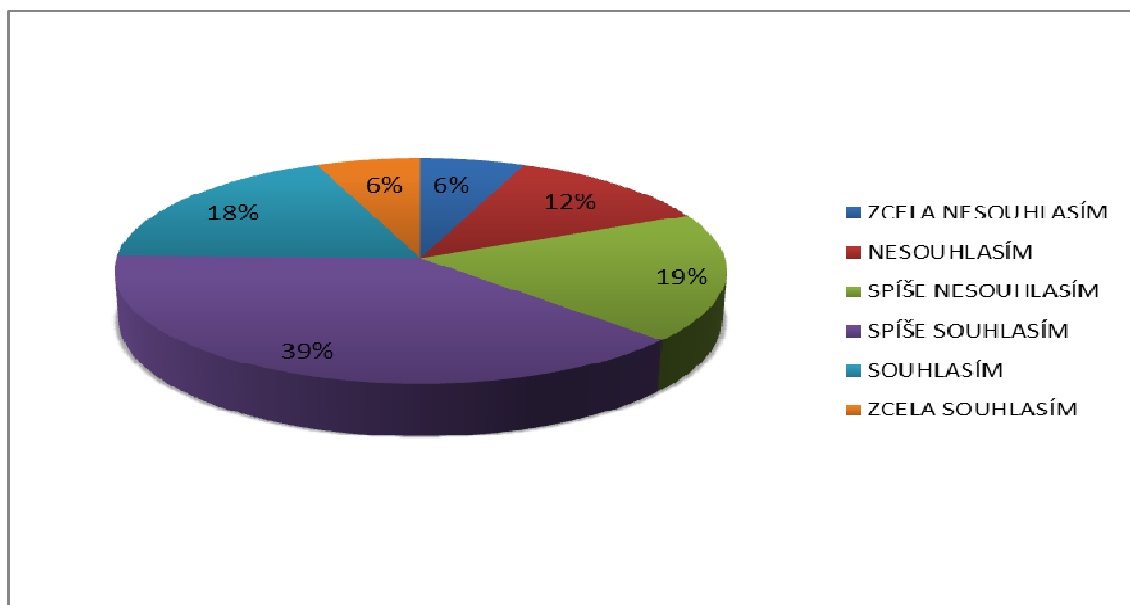


*Graf 3-5: Nastavení ceny*

**6. Je pro Vaši firmu výhodnější opakované obchodování s jedním odběratelem, i za cenu nižšího zisku na jedné zakázce než ziskovější jednorázový obchod?**

Na první pohled se tato otázka může jevit zcela banálně. Předpokládáme-li, že stavební podnik (obecně jakýkoliv podnik) chce svou činnost provozovat dlouhodobě, pak je nasnadě odpovědět, ano, dlouhodobé obchodování je výhodnější. V nejideálnějším případě by se mělo portfolio zákazníků zakládat právě na zmiňovaných dlouhodobých vztazích a zbývající podnikové kapacity pak dále využívat na uspokojení momentální poptávky. Vybudování dlouhodobých vztahů je proces, který je časově náročný a vyžaduje si vybudování oboustranné důvěry. V praxi může dojít ke vzniku rámcových smluv o dodávkách, službách a stavební činnosti. Ve stavebnictví se může například jednat o správu budov, dlouhodobou stavební činnost, apod.

V součtu souhlasí 63% respondentů. 37% respondentů s tímto tvrzením spíše až zcela nesouhlasí. Je to potvrzení toho, že navázání dlouhodobých vztahů není jednoduchý proces, i následné udržování tohoto vztahu vyžaduje větší nebo menší úsilí.

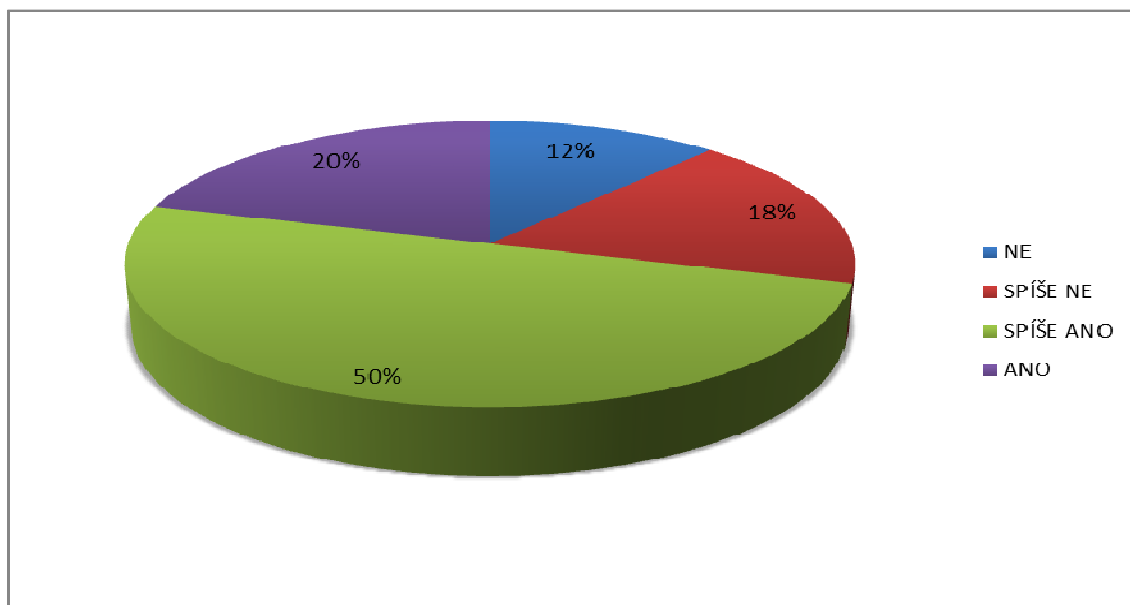


*Graf 3-6: Dlouhodobé obchodní vztahy*

**7. Myslíte si, že tržní prostředí v oblasti stavebnictví nutí stavební firmy porušovat etické principy jednání?**

Jak bylo naznačeno již výše, přijme-li stavební podnik do svého rozhodovacího procesu a řízení etické principy, a to jakoukoliv formou, například formou etického kodexu, měl by tyto zásady podnik dodržovat bez ohledu na to, v jaké situaci se nachází. Podniky tyto zásady dobrovolně přijímají nejčastěji v období růstu a prosperity. Špatné období pak můžeme vnímat jako ověření toho, zda se podniky podle těchto zásad doopravdy řídí.

50% respondentů odpovědělo spíše ano, a odpověď ano vybralo 20% respondentů. Tržní prostředí určitě do jisté míry ovlivňuje podniky v jejich jednání. Na druhou stranu právě podniky toto prostředí tvoří. 30% respondentů se domnívá, že tržní prostředí nenutí stavební podniky porušovat etické principy jednání.

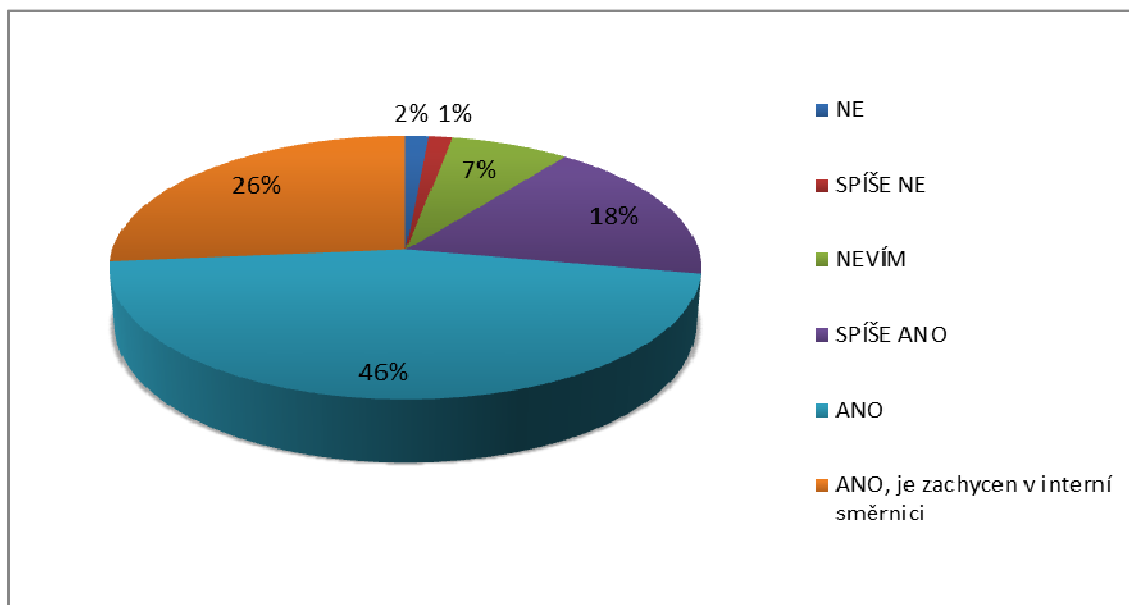


*Graf 3-7: Vliv tržního prostředí na jednání firem*

**8. Je ve Vaší firmě vyžadován vstřícný styl vystupování a jednání se stávajícími či potencionálními zákazníky?**

Osmá otázka se již týkala druhé hypotézy. Obecně platí, že úroveň firemní kultury je vyšší ve větších podnicích, kde také bývá často zachycena v interních směrnících. Styl jednání a vystupování může přímo ovlivnit rozhodnutí zákazníka, kterému stavebnímu podniku se svěří. Uvědomme si, že v případě malých až středních stavebních společností, které se z velké části zabývají pozemními stavbami – rodinnými domy, jsou jejich nejčastějšími zákazníky domácnosti. Mnohdy vkládají do této výstavby své životní úspory nebo se jedná o jejich životní investice.

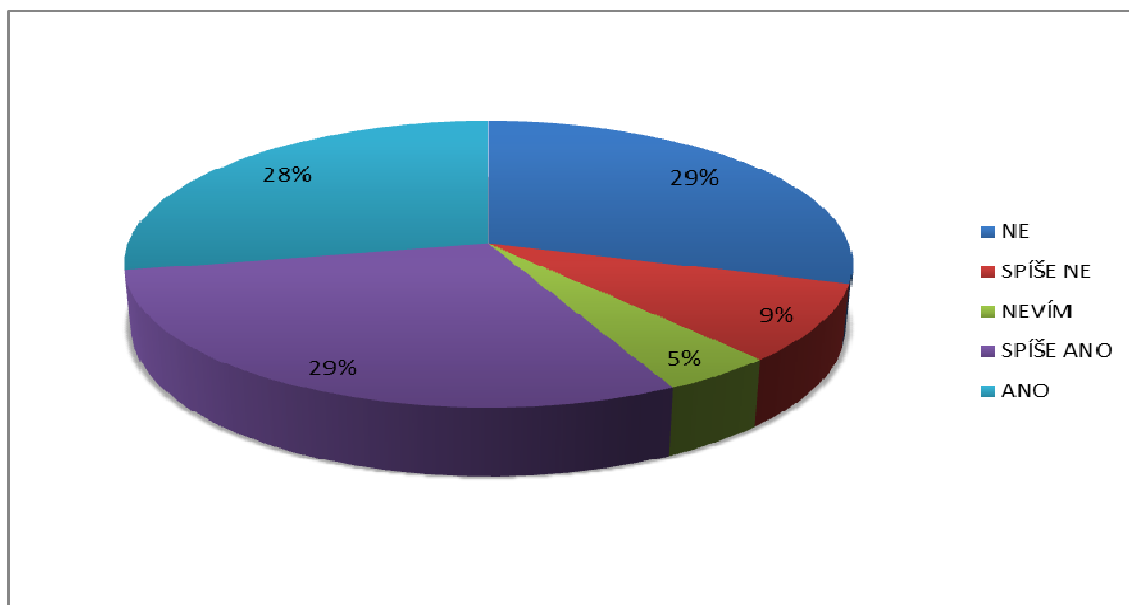
Pro 72% respondentů je vyžadován vstřícný styl vystupování a jednání. U 26% z nich je takovéto jednání zachyceno v interní směrnici. To znamená, že je toto jednání přesně popsáno a jsou uvedeny příklady tohoto jednání. Tyto firmy pak často pro své zaměstnance pořádají školení týkající se tohoto tématu. 18% respondentů vybralo možnost spíše ano.



*Graf 3-8: Vstřícný styl vystupování a jednání*

**9. Je ve Vaší firmě stanoven předpis o pracovním oděvu? Například formou tzv. dress code je vyžadován čistý pracovní úbor, apod.?**

Tato otázka se netýká přímo etiky, ale etikety. Jsou to dva rozdílné pojmy, které spolu úzce souvisejí. Jednoduše, k čemu by nám byla správná etiketa bez náznaku mravnosti a etiky. Jelikož etika se týká správného jednání a vystupování ve společnosti, tzv. dress code do této problematiky spadá. Pokud chce firma budovat své jméno i tímto směrem a dotvářet tak celkový dojem společnosti, je v tomto směru potřeba neopomenout také pracovníky na nižších pozicích. Například formou jednotných pracovních oděvů, a jako další krok může být použit třeba příplatek za čistý pracovní oděv. 57% respondentů na tuto otázku odpovědělo spíše ano nebo ano. Z tohoto pak 28% dotazovaných označilo odpověď ano, z čehož lze usuzovat, že v jejich společnosti je v určité formě zachycen předpis o pracovním oděvu. 5% dotazovaných pak neví, zda to po nich jejich zaměstnavatel vyžaduje. Pro 38% respondentů to spíše nebo vůbec není vyžadováno.

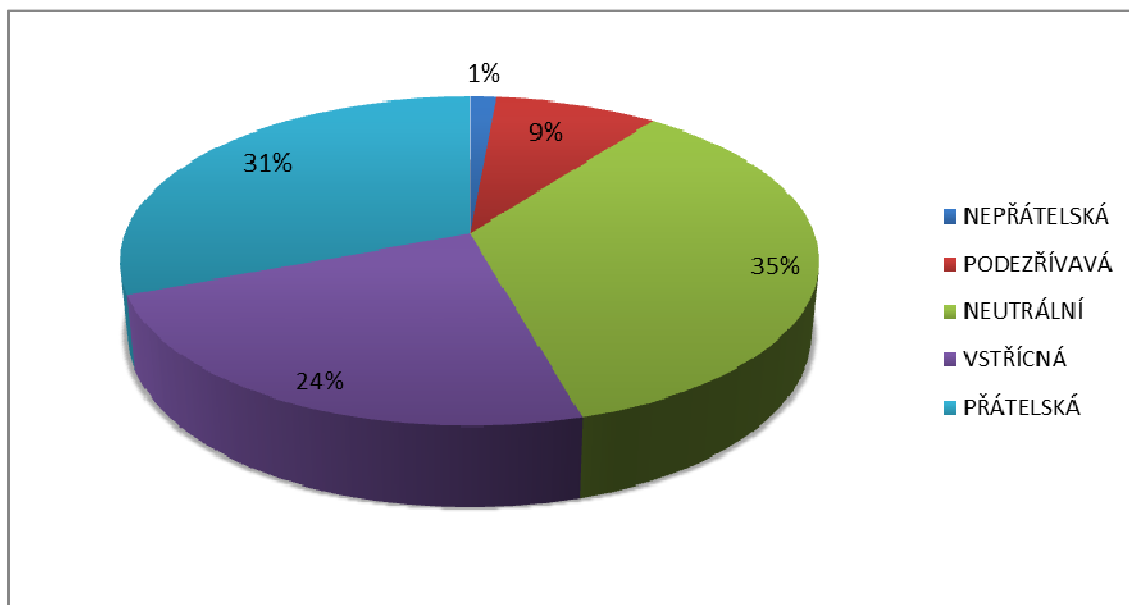


**Graf 3-9: Předpis o pracovním oděvu**

**10. Atmosféru na svém pracovišti byste hodnotili jako?**

Tato otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí atmosféru na svém pracovišti. Subjektivita této otázky by si vyžadovala zajistit, aby na tuto otázku odpovědělo více respondentů z jednoho pracoviště. Vzhledem k tomu, že zjišťujeme stav oblasti stavebního prostředí jako celku, považují výsledné odpovědi za relevantní.

Nejčtenější odpověď je neutrální s 35% respondentů. Jedním z odůvodnění může být i to, že samotní zaměstnanci nechtějí toto neutrální prostředí měnit. Navazovat přátelské vztahy, plně se integrovat do pracovního prostředí. Jako vstřícnou atmosféru na pracovišti ji hodnotí 24% odpovídajících. Za přátelskou ji považuje 31% respondentů.

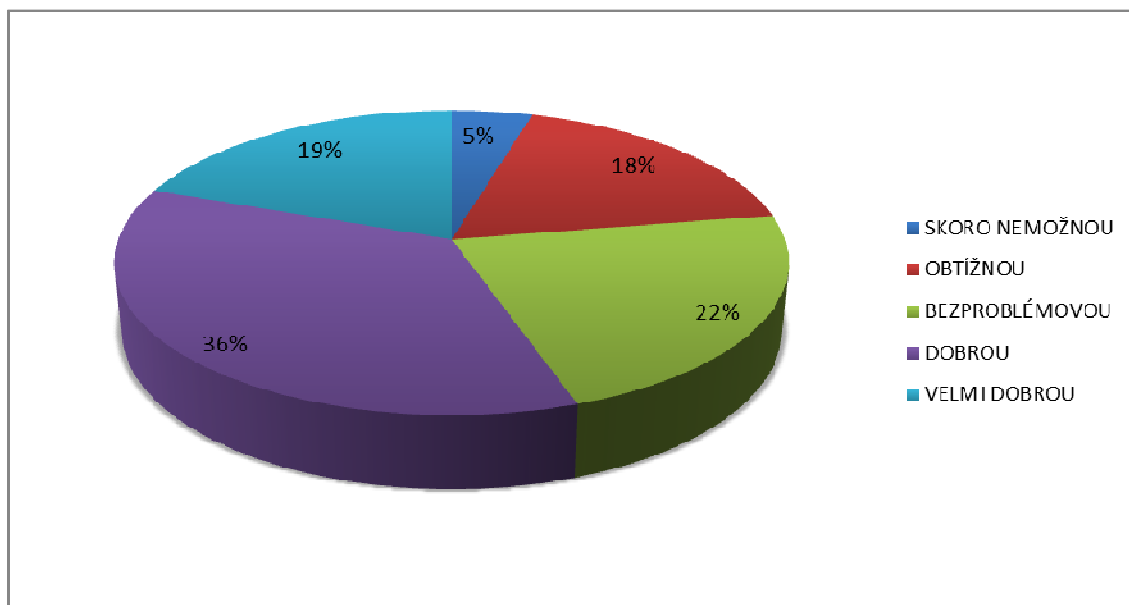


*Graf 3-10: Atmosféra na pracovišti*

### **11. Komunikaci se svým nadřízeným hodnotíte jako?**

Tato otázka zjišťuje, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se svými nadřízenými. V případě, že nadřízený své podřízené ignoruje nebo není ani možné s ním navázat komunikaci, jedná se pochybení z jeho strany. V důsledku může dojít k tomu, že pracovníci nebudou mít informace, jak mají postupovat, a nebudou moci dále pokračovat na svém úkolu. Také v případě, že budou dlouhodobě ignorovány připomínky zaměstnanců, může dojít k poklesu jejich motivace. Dále se pokles motivace projeví jako snížená výkonnost pracovníka nebo jako snížená tendence setrvávat v této společnosti.

36% respondentů hodnotí komunikaci se svým nadřízeným jako dobrou. 22% odpovídajících nemá při komunikaci se svým nadřízeným problém. 19% respondentů ji hodnotí jako velmi dobrou. Na druhou stranu poměrně velká část respondentů, 18%, vnímá komunikaci se svým nadřízeným jako obtížnou. 5% ji pak považuje za nemožnou.

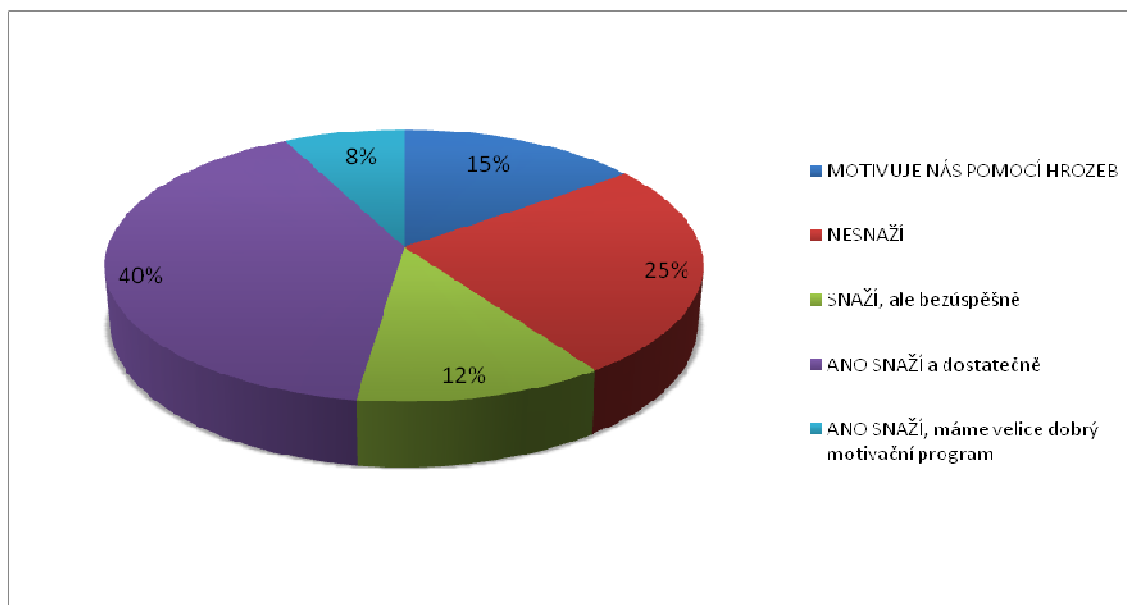


**Graf 3-11: Komunikace s nadřízenými**

### **12. Snaží se Vás Váš zaměstnavatel motivovat k lepší výkonům?**

Jak bylo již zmíněno výše, zaměstnanci s nízkou mírou motivace jsou méně výkonní a pravděpodobněji svou pozici opustí. K zvýšení motivace svých zaměstnanců může zaměstnavatel použít tzv. stimuly. To znamená, že jsou zaměstnanci motivováni zvenčí, například pomocí benefitů, povýšení, odměn, prémie, apod. Pokud je motivační program dobře nastaven, jsou náklady, které do něj zaměstnavatel vložil, mnohonásobně vráceny. Neexistuje jeden motivační program, který by mohla použít jakákoliv společnost. Každý podnik jej musí uzpůsobit vzhledem k svým zaměstnancům a pracovní činnosti, aby byl maximálně efektivní.

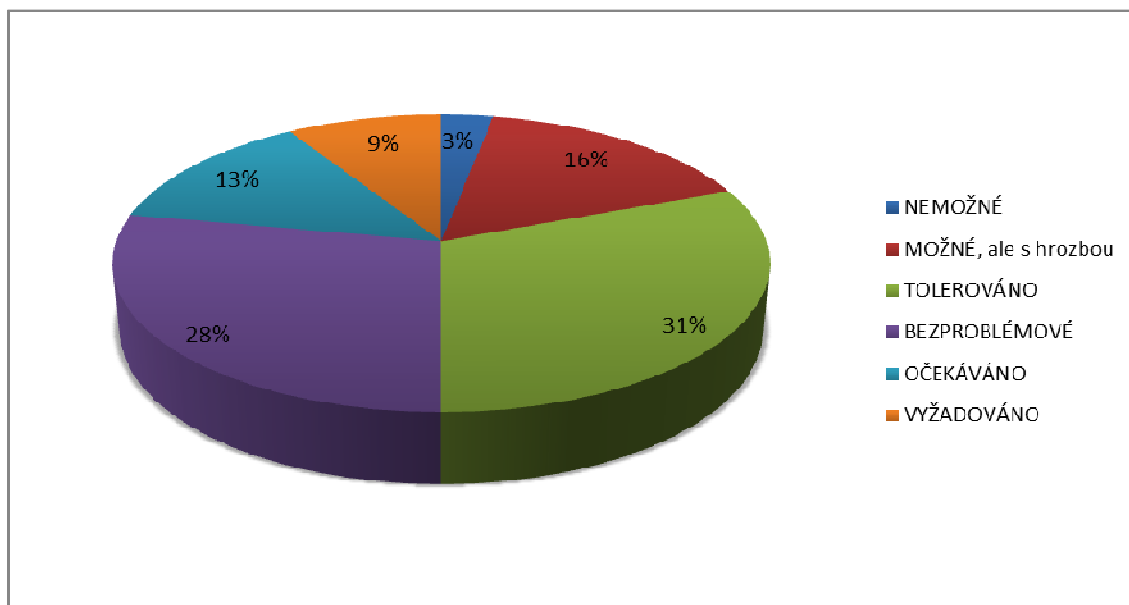
40% dotazovaných si myslí, že jejich motivační program je dostatečný. 8% respondentů jej pak označilo jako velice dobrý. Na druhou stranu 25% dotazovaných se jejich zaměstnavatel nesnaží motivovat. 12% respondentů se snaží motivovat, ale bezúspěšně. Nakonec 15% dotazovaných je motivováno pouze pomocí hrozeb. K tomuto nutno, na stranu zaměstnavatelů dodat, že za určitých podmínek, situací je to jediná efektivní motivace. S tímto druhem motivace je potřeba zacházet opatrně.



*Graf 3-12: Snaha motivovat*

### **13. Vyjádření Vašeho názoru v práci je pro Vás?**

Vyjádření názoru je u některých pracovníků vyžadováno. Odborní pracovníci, znalci, apod. na základě svých technických znalostí a zkušeností vydávají doporučení, směrnice. V mnoha případech je to i z části jejich odborný názor na danou problematiku. Na opačné straně pak často stojí výrobní pracovníci, od kterých se toto rozhodně nečeká, a v mnoha případech to je pro vedoucí, zaměstnavatele nežádoucí. I tito pracovníci by měli dostat šanci vyjádřit svůj názor a připomínky. Účinné jsou v tomto případě buď systémy, kdy svůj názor pracovník sdělí svému nejbližšímu nadřízenému a tento jej dále reprodukuje. Zde je velká šance, že může dojít ke ztrátě této informace dříve než se dostane na patřičné místo. Za vhodnější proto považuji zřídit sběrné místo, ať formou fyzické schránky nebo například speciálně zřízené emailové schránky. Je důležité, aby ta schránka byla pravidelně a dostatečně často vybírána. Je potřeba touto činností pověřit konkrétní osobu a zajistit této osobě patřičné proškolení. U největší skupiny respondentů ( 31% ) je vyjádření názoru pouze tolerováno. V praxi to znamená tolik, že tito pracovníci svůj názor mohou vyjádřit, ale bude nejspíše ignorován. Pro 28% respondentů je vyjádření jejich názorů bezproblémové. Pro třetí nejpočetnější skupinu, 16%, je vyjádření jejich názoru možné, ale pouze s určitou hrozbou. U 13% respondentů je vyjádření jejich názoru očekáváno. Po 9% dotazovaných je toto vyžadováno a u 3% pracovníků je vyjádření názoru nemožné.

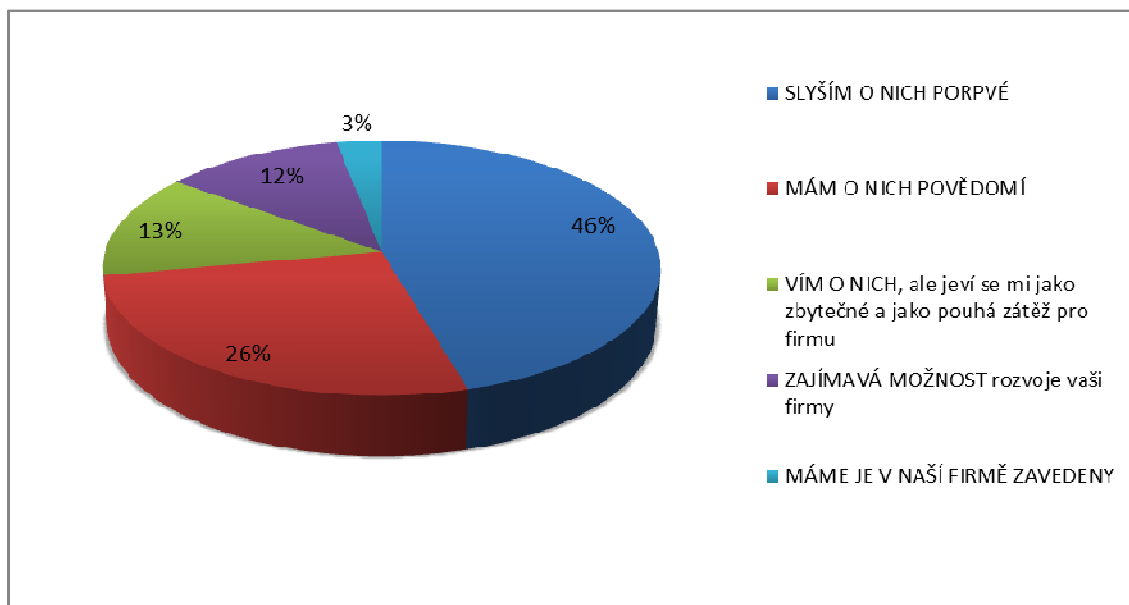


*Graf 3-13: Vyjádření názoru*

#### **14. Pojmy etický a sociální audit?**

Tato otázka zjišťovala úroveň povědomí o etickém a sociálním auditu ve stavebních podnicích. Jedná se o nefinanční druh auditu. Pomocí sociálního auditu podnik hodnotí své vztahy se stakeholdery. Pomocí etického auditu podnik hodnotí úroveň etiky v podniku. Tato problematika již byla rozebrána výše, v teoretické části této práce. Obecně pojem audit je spojován s nepříjemnou kontrolou a hledáním chyb. Je důležité uvědomit si, že etický a sociální audit slouží pro hlavně pro potřebu firmy. Po jeho dokončení by firma měla znát současný stav, určit si cíle, kterých chce dosáhnout a zavést související kontrolní mechanismy.

Téměř polovina respondentů (46%) o pojmech etický a sociální audit slyší poprvé. Druhá nejpočetnější skupina dotazovaných (26%) uvedla, že o těchto pojmech má povědomí. Následně 13% respondentů uvedlo, že o těchto druhích auditu ví, ale jeví se jim jako zbytečná zátěž pro jejich firmu. Zde bych doplnil, že v případě, jedná-li se o menší firmu, mnohdy rodinou, jsou zde etika a vztahy udržovány automaticky pomocí autorit na vedoucích pozicích. 12% dotazovaných uvedlo, že to považují za zajímavou možnost rozvoje své firmy. Pouze 3% uvedla, že tento druh auditů mají ve svém podniku zaveden.

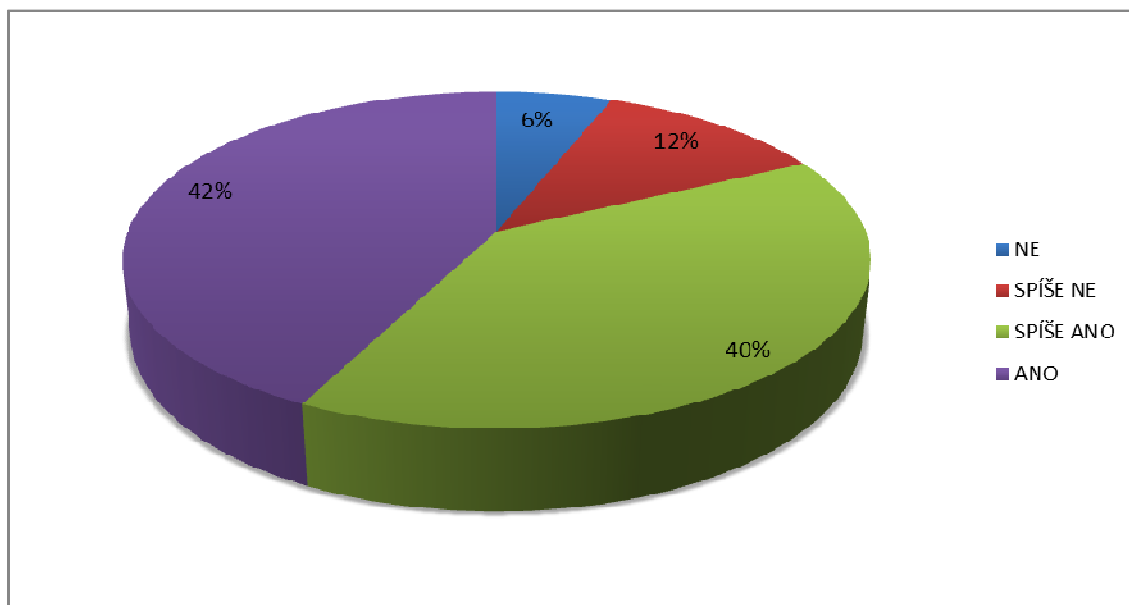


*Graf 3-14: Pojmy etický a sociální audit*

### 15. Považujete Vaši firmu za důvěryhodnou?

To zda zaměstnanec považuje firmu, ve které pracuje, za důvěryhodnou, nám poukazuje na dvě skutečnosti. Za první - vztah firmy k sobě jako zaměstnanci. Za druhé - vztah firmy k zákazníkům. Společnost, která se snaží být etickou a společensky odpovědnou, musí dbát na oba směry, kterými působí. Tedy na směr dovnitř společnosti, což především znamená vzhledem ke svým zaměstnancům. Neméně důležité ale také je být zaměřen směrem ven, ke vztahu k zákazníkům.

Největší počet respondentů, 42%, považuje svou firmu za důvěryhodnou. 40% dotazovaných hodnotí svou firmu jako spíše důvěryhodnou. 12% respondentů svou firmu hodnotí jako spíše nedůvěryhodnou. 6% dotazovaných se o své firmě vyjádřilo jako o zcela nedůvěryhodné.

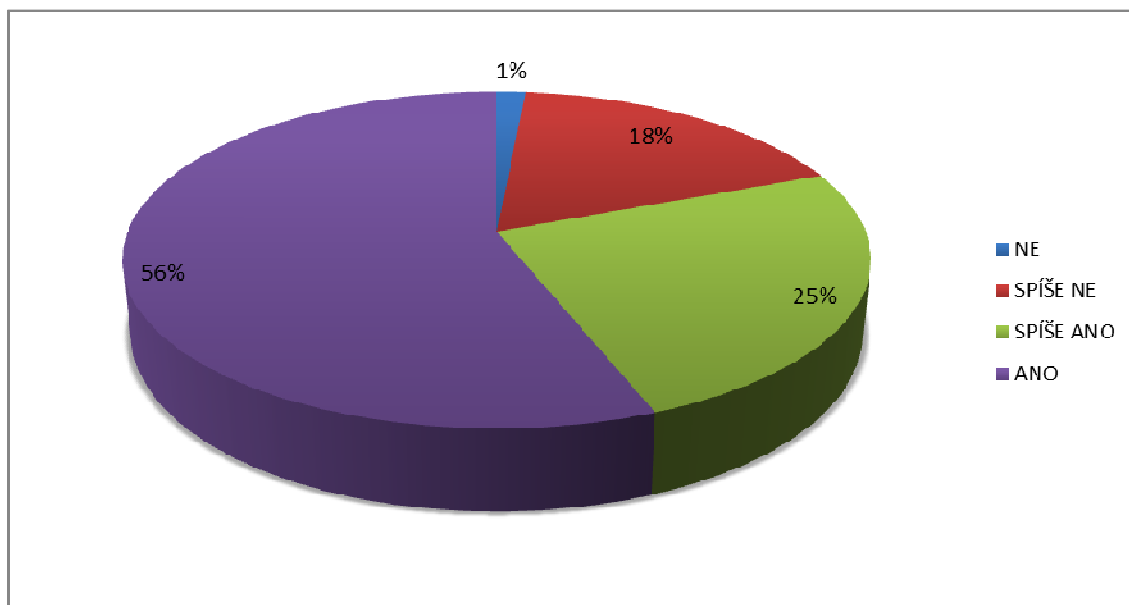


*Graf 3-15: Důvěryhodnost firmy*

**16. Snaží se vaše firma cíleně budovat své jméno a postavení na trhu, vzhledem k sociální zodpovědnosti?**

Tato otázka je jako poslední přímo spjata s ověřovanými hypotézami. Firma by měla určit své poslání, vize a dlouhodobé cíle. V dnešní době má jistě většina firem tyto vize, cíle stanoveny vzhledem k ekonomickým ukazatelům. Dalším krokem by mělo být stanovení těchto vizí, cílů v souvislosti s etickými a sociálními hodnotami. To nejen v období prosperity, ale i v období stagnace či recese.

56% dotazovaných se domnívá, že jejich firma cíleně buduje své jméno a postavení na trhu vzhledem k etické a sociální zodpovědnosti. 25% respondentů vybralo možnost spíše ano, 18% následně spíše ne. 1% uvedlo, že se jejich firma nesnaží cíleně budovat své jméno a postavení na trhu vzhledem k etické a sociální zodpovědnosti.

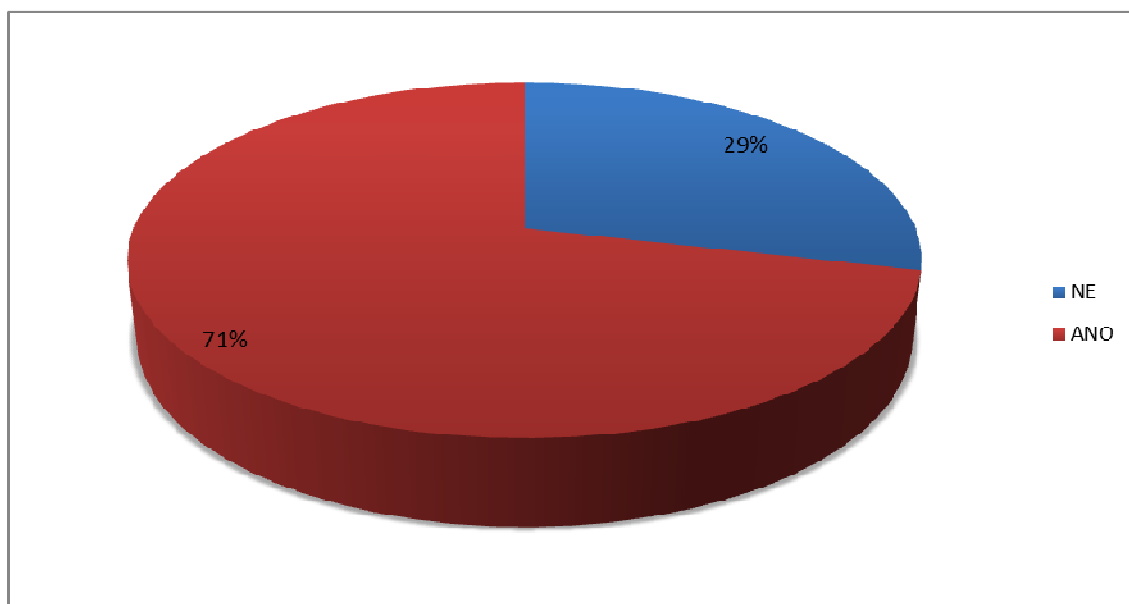


**Graf 3-16:** Vytváření sociální zodpovědnosti

**17. Zabývá se firma, ve které pracujete, stavební činností?**

Poslední otázka z dotazníku byla ověřovacího charakteru. Dotazník byl publikován elektronickou formou a nebylo možné plně vyloučit, aby jej neodeslaly osoby zastupující firmu nestavebního charakteru.

71% navrácených dotazníků bylo ze stavebních firem. 29% navrácených dotazníků bylo z firem zabývajících se nestavební činností. Tyto dotazníky nebyly zahrnuty do průzkumu.



**Graf 3-17:** Firma zabývající se stavební činností

### 3.4 Rozhovorové šetření

Dotazníkové šetření jsem doplnil o **polostrukturovaný rozhovor** se stálými zaměstnanci stavebních firem. Během této formy šetření jsem se zaměřil na ověření nejasností vyplývajících z dotazníkového průzkumu, na hlubší rozebrání konkrétní problematiky nebo na uvedení případu, s nimiž se dotazování setkali v praxi.

Při polostrukturovaném rozhovoru se využívá taktika vytvoření si návodu k rozhovoru. Během něhož jsou používány **4 typy otázek**.

- **Základní** – tento typ otázek má za úkol zjistit klíčové informace související s vyšetřovanou problematikou.
- **Dodatečné** – tyto otázky jsou na stejné úrovni jako základní a používají se na ověření odpovědí na základní otázku. Může se jednat o alternativní vyjádření základních otázek.
- **Jednorázové** – tento typ otázek není využíván pro sběr informací. Slouží k navázání lepšího kontaktu mezi dotazovatelem a respondentem.
- **Zkoumavé, sondy** – tyto otázky slouží k rozpracování respondentových odpovědí.

[45, s. 222-231]

#### 3.4.1 Dotazované osoby

Stejně jako u dotazníkového šetření, jsem oslovil řadu konkrétních osob. I zde byla odezva **velmi nízká**. Mnohdy se zdůvodněním, že rozhovor na téma etika ve stavebnictví **nemohou vést z profesních důvodů**.

Pro potřebu této diplomové práce rozhovor poskytly dvě osoby s příslibem, že **nebudou jmenovány**.

První rozhovor jsem provedl s **panem P.** Jedná se o řídicího pracovníka, s mnohaletou praxí v malé stavební firmě s ročním **obratem 60 mil.** Zabývají se především rekonstrukcemi a výstavbou pozemních objektů.

Druhý řízený rozhovor poskytl pán T.. **Pán T.** má dokončené vysokoškolské vzdělání, v prostředí stavebnictví se pohybuje více než pět let. Je zaměstnán na

techniko-ekonomické pozici ve středně velkém podniku s ročním **obratem 300 mil.** Průměrný počet zaměstnanců ve firmě je 65.

### **3.4.2 Rozhovor**

Po zpracování rozhovorů pro potřeby šetření jsou zde uvedeny přepisy nejzajímavějších úseků z obou rozhovorů. Tento přepis je uveden tak, aby došlo k jednoduché konfrontaci či potvrzení obou rozhovorů a dotazníkového šetření.

***Domníváte se, že etické a morální zásady jsou ve stavebnictví dodržovány méně než v jiných oborech podnikání?***

*Pán P.: Většinu pracovního života se pohybuji ve stavařině, takže nemůžu úplně srovnávat, ale myslím si, že jo. Pokud se bavíme o zakázkách jako rodinné domky, apod., tak tam s tím nebývá problém. Lidi mají našetřeno nebo mají hypotéku, a platí, jak je domluveno, strach je většinou na jejich straně, že firma neudělá, za co jí bylo zapláceno. Co je ale pro nás nebezpečné a málem jsme na to už jako firma dojeli, jsou zakázky pro velké firmy. Občas děláme subdodávky pro větší zakázky. Smlouva je nastavena tak, že dostaneme zapláceno až po ukončení prací. V tom momentě se firma začne kroutit, vyhýbat, nejčastěji, že něco není podle dohodnuté kvality nebo někde nebyly dodrženy termíny, apod.. Přitom pro ty firmy to byla zanedbatelná částka maximálně řádu statisíc, milionu. My jsme neměli na výplaty ani na dokončení dalších rozjetých zakázek. Jednou se stalo, že jsme takto vzali zakázku na zateplování přes prostřední firmu. Naše blbost - nijak jsme neprověřovali historii téhle firmy. Jednoduše, zprostředkovatel dostal od odběratele zapláceno, a k nám se rok nedostaly ani peníze za náš materiál. Vše skončilo u soudu, kde jsme se potkali s další desítkou podobně napálených firem.*

*Takže neříkám, že se podobné věci nedějí i jinde, ale myslím si, že ta stavařina na tohle trpí nejvíce.*

**Pán T.:** *Za mě osobně nemůžu říct, že stavebnictví je nejhorší, ale rozhodně je v tomto ohledu velmi specifické. Nejlépe bude uvést příklad. Jedna firma se zúčastňovala výběrového řízení na zateplování školy. Veřejná zakázka. Rozhodli se, že cenu zakázky nastaví téměř pod náklady. A to ze dvou hlavních důvodů. První byl získání této zakázky z důvodu určité prestiže pro firmu a získání veřejné zakázky jako*

referenční stavby. Firma má jako hlavní činnost právě fasády a zateplování větších objektů.

Druhý, a z pohledu etiky, ještě méně čistý. V té době měla firma ve svém okolí přímou konkurenci. Rozhodli se ji zničit právě tímto způsobem, kdy získávali veškeré lukrativní zakázky ve svém okolí i za cenu ztráty.

### ***Rozvíjí se u Vás ve firmě firemní kultura?***

**Pán P.:** *Jako že by někdo někomu říkal, jak se má chovat?! To rozhodně ne! Jednou jsme měli zakázku na školce. Mé maximum bylo, když jsem chlapům vysvětlil, ať si aspoň nenadávají u otevřených oken.*

**Pán T.:** *Firma jako taková se o to snaží. Dělníci mají firemní pracovní oděv s naším potiskem. **Mají povinnost udržovat si pracovní oděv čistý, případně motivujete je k tomu, bonusem nebo sankcemi?** Ano mají, ale nijak je k tomu nemotivujeme. Je to u nás nepsané pravidlo.*

### ***Jste vy osobně dostatečně motivován k práci?***

**Pán P.:** *Hlavně mě ta práce baví. Mně osobně to stačí. **Co vás nejvíce motivuje?** Relativně jistá práce, plat a auto, které mám i k osobnímu používání.*

**Pán T.:** *Dělám přesně to, co jsem vystudoval, takže samotná pozice je pro mě motivací. **Co vás nejvíce motivuje?** Jak jsem již říkal, práce samotná a dále taková klasika, plat není špatný, auto pro vlastní účely, delší dovolená.*

### ***Slyšel jste o pojmu etický a sociální audit?***

**Pán P.:** *Ne, nikdy.*

**Pán T.:** *Slyším o těchto pojmech poprvé, ale zjistím si, zda by tento typ auditu neměl pro naši firmu nějaký přínos.*

## 4 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ A DOPORUČENÍ Z TOHO VYPLÝVAJÍCÍ

### Hypotéza číslo 1

Trh často nutí stavební firmy etické principy jednání porušovat

#### Ověření:

Tato **hypotéza je potvrzena**. Z výzkumu vyplývá, že stavební firmy trh nutí porušovat etické principy jednání, ale rozhodně ne tak často jak je zmiňováno a mnohdy zneužíváno. Trh jako takový vstupuje a spoluvytváří styl jednání stavebních firem.

#### Doporučení:

Do jisté míry se jedná o „začarovaný kruh“. **Firmy tvoří trh**, kde se vzájemně potkávají a **ten je zpětně ovlivňuje v jejich jednání**. Samozřejmě momentální stav ekonomiky značně ovlivňuje nálady trhu. Při ekonomickém růstu můžeme očekávat pozitivně naladěné tržní prostředí, otevřené pro eticko-společenské aktivity. Opačně, při ekonomické krizi můžeme očekávat omezení jakýkoliv mimotržních, neobchodních aktivit. Malé podniky a mikropodniky mají na změnu poměrů přímo úměrné, menší páky než střední a velké podniky. **Malé podniky a mikropodniky** mohou ale tvořit **výrazné brzdné síly** co se týče eticko-společenské zodpovědnosti.

Změna musí jít směrem zevnitř ven. Ke změně ve firmě, a později na trhu, by měla přistoupit **každá firma jednotlivě**. Vedení firmy, podniku, manažeři by si měli stanovit jednotlivá pravidla pro vystupování na trhu a jejich jednání. Sami pro sebe, pomocí imaginace cílů nebo jejich sepsáním. Důležité je následně vytvořit **soubor zásad a cílů** v psané formě pro celou firmu, např. etický kodex. Zde je velmi důležité, aby firma postupovala v tomto směru jednotně. Je důležité uvědomit si, že tento soubor nemá moralizovat a poučovat, ale v první řadě sloužit jako **návod v nepřehledných situacích**, a to jak pro vedení firmy, tak pro samotné zaměstnance. Avšak za zcela nejdůležitější v tomto procesu změn a jednání, lze považovat **osobní příklad manažera**. Jakkoliv dobře mohou být předchozí postupy dodržovány, tak bez osobního příkladu eticko-společenského jednání manažerů nemohou být firmou a jejími zaměstnanci přijaty.

## Hypotéza číslo 2

Stavební firmy cíleně firemní kulturu nerozvíjejí

### Ověření:

Druhá hypotéza nebyla jednoznačně potvrzena ani vyvrácena. Zde se jedná o zcela **individuální záležitost jednotlivých firem**. Pokud bychom hledali zobecňování, lze říci, že na vyšších pozicích je firemní kultura vyšší. To také odpovídá celkovým požadavkům a očekáváním na tyto pozice. Opačné vyjádření pak můžeme vyvodit k nižším pozicím, např. dělnickým. Jednou ze známých **specifik stavebnictví** je právě ona **rozdílnost vzdělání, sociálního postavení a úrovně vyjadřování mezi zástupci managementu a dělníky**. Zástupci obou těchto skupin musejí mít dostatečné komunikační dovednosti a sociální inteligenci, aby komunikace mezi oběma skupinami proběhla úspěšně. Samozřejmě jsou v tomto ohledu kladeny **větší požadavky na manažera**, jenž **musí přizpůsobit svůj styl komunikace** dané situaci.

### Doporučení:

Firemní kulturu je nejlépe vytvářet směrem **shora dolů**. Budeme-li totiž vytvářet firemní kulturu od managementu, vedení firmy směrem k řadovým zaměstnancům, pak můžeme její **vznik efektivně řídit**. Zabráníme tak tomu, aby firemní kultura vznikala samovolně a neorganizovaně od manažerů a zaměstnanců. Úskalí při zavádění jednotné firemní kultury mohou nastat při jejím naplňování. Vytváříme-li ji od shora dolů, musíme ji taktéž o shora dolů naplňovat. To znamená, že **na manažery je kladen důraz, na plné přijetí a plné aplikování firemní kultury** při své vlastní práci. Tento důraz je kladen z důvodu, že jedno vybočení z firemní kultury ze strany managementu způsobí pochybnosti mezi zaměstnanci.

Při vytváření firemní kultury **nesmíme opomenout vytvoření jednotlivých nařízení, směrnic** a v lepším případě také **doporučení jak provádět běžné pracovní procesy**. Tyto nařízení, směrnice a doporučení by měly 100% odrážet již předem stanoveny firemní hodnoty a vize firmy. Velmi **vhodné** je popsat **postupy pro nestandardní situace**, a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i ve vztahu k zákazníkům nebo obchodním partnerům.

Posledním důležitým krokem při vytváření firemní kultury je **získávat zpětnou vazbu**. Ani zde nemůžeme počítat, že dojde k jejímu plnému naplnění. Firemní kulturu utvářejí

i samotní zaměstnanci. Cílem firemní kultury není od základu změnit jednání lidí, ale pouze jej upravit a zefektivnit.

V každé firmě bude docházet k jednání, které se bude odklánět od stanovené firemní kultury. **Záleží pouze na vedení firmy, kolik této vůle povolí.**

*„Práce s firemní kulturou znamená vystavět prostřednictvím lidí takový most, který optimálně přenesete vizi, motivaci a vzorce chování na pracovníky první linie, a to tak, jakoby tam vrcholový manažer stál sám.“ [44]*

### Hypotéza číslo 3

Motivace a komunikace mezi pracovníky ve stavebních podnicích jsou na dobré úrovni

#### Ověření:

Třetí **hypotéza** je na základě vyhodnocení dotazníku **potvrzena**. U všech ověřovacích otázek, týkajících se této hypotézy, se **respondenti vyjádřili pozitivně**. I celkovou atmosféru ve své firmě respondenti hodnotili v zásadě pozitivně. Nejčastěji hodnotili respondenti atmosféru na svém pracovišti jako **neutrální**. Na druhou stranu, často si samotní **zaměstnanci snaží udržet odstup od svého zaměstnání**, a proto ani nechtějí vztahy na pracovišti posunout na vyšší, přátelskou rovinu.

#### Doporučení:

Pracovníci ve stavebnictví bývají většinou **dobře finančně ohodnocení** a celkově materiálně zajištěni. Samozřejmostí je již na středních pozicích služební automobil a mobilní telefon k osobním účelům. Často jako motivace slouží nadstandardní délka dovolené, tu si však povětšinou mohou pracovníci vybrat mimo hlavní stavební sezónu – v zimě, a jiné benefity, stravenky, atd.

Naopak **nedostatky** můžeme najít v **opomíjeném, nefinančním ohodnocení**. Zde se může jednat o uznání za dobře odvedenou práci např. **formou pochval**. Právě tento druh ohodnocení dokáže dlouhodobě motivovat k dobrým pracovním výkonům. V neposlední řadě pak správně udělena pochvala, ihned po výkonu, ke konkrétním/u pracovníku/m také zlepší celkovou komunikaci na pracovišti. Tento druh ohodnocení je na manažerech, kteří mají přímé podřízené. Lze jej dobře provázat s firemní kulturou, ta byla rozebrána v hypotéze č. 2.

Jedno z výrazných specifíků stavebnictví je sezónnost práce a přesouvání výroby. Toto se týká především dělnických pozic. Výrobní pracovníci jsou nabíráni na sezónu nebo po dobu výstavby, a následně jim **není prodloužena pracovní smlouva**. **Poskytnutí** co největšího možného počtu **smluv na dobu neurčitou** ze strany zaměstnavatele by také napomohlo k **lepší motivaci pracovníků**. Jinak řečeno, **dlouhodobá jistota práce, v případě, že o ni zaměstnanec má zájem**.

#### Hypotéza číslo 4

Stavební firmy obvykle s novými trendy v oblasti řízení podniku – etickým a sociálním auditem nejsou seznámeny

#### Ověření:

Poslední, čtvrtá, hypotéza je ve vztahu k etickému a sociálnímu auditu **zcela potvrzena**. Téměř tři čtvrtiny respondentů o těchto auditech a oblastech řízení podniku **slyšela poprvé**. Více než deset procent respondentů uvedlo, že o tomto typu auditu slyšela poprvé, ale případně to považují za zajímavou možnost rozvoje jejich firmy.

#### Doporučení:

Zde bych velmi **doporučil dbát na** soustavné a **celoživotní vzdělávání manažerů** a jiných vyšších pracovníků. Nacházíme se v době, kdy se nejen manažerská teorie a praxe čím dál tím **rychleji vyvíjí**. **Vzdělávání rozhodně neuzavírá ukončená vysoká škola**. V dnešní době rychle a lehce dostupných informacích je na samotném manažerovi soustavné vyhledávání informací o vývoji v jeho oboru a s ním souvisejících oborech. Ve vztahu k tomuto se také **mění požadavky na manažera**. V první řadě jsou **oceňovány jeho osobní kvality**, týmovost a kreativní postoj k řešení problémů.

Jedním z hlavních cílů etického a sociálního auditu je transparentnost. **Transparentnost** ke všem stakeholderům. Nejčastěji si **na netransparentnost stěžují vlastní zaměstnanci**. **Zaměstnanci nevědí, kam jejich firma směřuje**, čeho chce a měla by dosáhnout. To může zapříčinit jediné - nedůvěru a neloajalitu vůči firmě. V konečném důsledku to firma pocítí jako snížení motivace u svých zaměstnanců a poškozují tak sebe sama.

O přijmutí etického a sociálního auditu má právo rozhodnout pouze management nebo vlastník firmy. **Jedná se o rozhodnutí, které strategicky ovlivňuje chod firmy**.

*„Ve většině případů platí "bad ethics is bad business". Podnikání, které ignoruje požadavky podnikatelské etiky, nemůže maximalizovat hodnotu majitele v dlouhodobém pohledu. Ve svobodném tržním prostředí nejproduktivnější zaměstnanci, nejlevnější a nejflexibilnější zdroje a nejlepší dodavatelé hledají "dobrý business" a nikoliv podvody a nečestné jednání.“ [46]*

## 5 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo **objasnit** teoretické **pojmy** dané problematiky a **provést průzkum ve stavebních podnicích**. Výsledkem průzkumu je jeho vyhodnocení a dále na tomto základě jsou stanoveny **doporučení pro postup stavebních podniků**.

Teoretická část **objasňuje pojmy** natolik, aby bylo možné **dobře pochopit** danou **problematiku**. Na začátek je nutné stanovit, ve kterém oboru se nacházíme a koho se problematika týká. Jsou tedy rozebrány **pojmy samotného stavebnictví, stavební podnik a manažer**. Na toto navazuje objasnění pojmů ohledně **motivace a etiky**. Problematika etiky celou teoretickou část uzavírá. Na ni navazuje část praktická. V jejím úvodu jsou **stanoveny hypotézy**, které byly **následně ověřovány** pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Průzkum byl určen zaměstnancům stavebních podniků, a to jak zaměstnancům na manažerských pozicích, tak i zaměstnancům na ostatních pozicích. **Předmětem průzkumu** bylo **zjistit**, zda si **pracovníci ve stavebnictví** myslí, že jsou **dostatečně motivováni** k vykonávání svého povolání. Dále předmětem průzkumu bylo **jak pracovníci a management** stavebních podniků **vnímají eticko-sociální problematiku**. Přesněji - nakolik tržní prostředí ovlivňuje etické jednání stavebních firem, jestli se stavební firmy snaží zvýšit firemní kulturu a zda, případně, využívají nějakých z nástrojů etického řízení.

Pomocí průzkumu byly ověřeny všechny **stanovené hypotézy**, které se nacházejí v úvodu praktické části. Jedná se tedy o tyto hypotézy: **trh často nutí stavební firmy etické principy jednání porušovat, stavební firmy cíleně firemní kulturu nerozvíjejí, motivace a komunikace mezi pracovníky ve stavebních podnicích jsou na dobré úrovni, stavební firmy obvykle s novými trendy v oblasti řízení podniku – etickým a sociálním auditem - nejsou seznámeny**. Obě hypotézy týkající se etiky byly potvrzeny. V tomto směru je důležité, aby si manažeři a majitelé stavebních podniků uvědomili, že nesou osobní zodpovědnost za svá rozhodnutí. Tržní prostředí někdy nutí stavební podniky postupovat neeticky. Nejúčinnější proti tomuto je **udělat**

**z etického jednání firmy konkurenční výhodu.** Nutno podotknout, že se jedná o dlouhodobý proces, během něhož jsou kladeny vysoké nároky na morální aspekty manažerů. K tomuto se také váže hypotéza ohledně etických a sociálních auditů. Zde je nutné podotknout, aby manažeři věnovali **pozornost soustavnému vzdělávání.** Efektivní rozvoj a vzdělávání nejen manažerů napomáhá k zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Hypotéza zaměřená na úroveň firemní kultury nebyla jednoznačně potvrzena. Vybudovat firemní kulturu nelze během krátkého období. Firma k ní musí své zaměstnance vést a vychovávat. Cílem firemní kultury není od základu změnit **jednání lidí,** ale pouze ho **upravit a zefektivnit.** Z toho vyplývá, že firma může **z dobře nastavené firemní kultury jen získat,** a to v podobě **dobře motivovaných pracovníků.** Hypotéza týkající se motivace a komunikace ve stavebních podnicích byla potvrzena. Pracovníci je ve svých stavebních podnicích hodnotí jako dobré. Zde je hlavní doporučení - **zaměřit se i na nefinanční ohodnocení typu pochvaly a pozitivního povzbuzení.** Tento typ motivace nejen zlepšuje motivaci pracovníku, ale také zlepšuje celkovou komunikaci mezi pracovníky i mezi podřízeným a nadřízeným. Veškeré zmíněná doporučení jsou podrobněji uvedena v dílčích závěrech.

Domnívám se, že **cíl mé diplomové práce byl splněn.** Osobní **přínos** této diplomové práce hodnotím v **nově nabytých poznacích ohledně motivace,** a to konkrétně motivace sebe sama i ostatních. Dále také v nabytých poznacích ohledně **manažerské etiky a nástrojů etického řízení.** Obě témata jsou pro mě jakožto budoucího manažera přínosná. Domnívám se, že mi **znalost této problematiky** také **přináší určitou výhodu** v porovnání s mými kolegy. Dle mého názoru - společenská poptávka po eticko-společenské odpovědnosti firem stoupá. A bude i nadále stoupat, protože, budou-li firmy chtít být v budoucnu úspěšné, budou se muset této poptávce přizpůsobit, a s nimi také jejich manažeři.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ODKAZ TOMÁŠE BATI DNEŠKU [online]. [cit. 2014-05-10].

Dostupné z: <http://batastory.net/cs/stopa/odkaz-tomase-bati-dnesku>

[2] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vydání,

Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396-X.

[3] STAVEBNÍ PODNIK [online]. [cit. 2014-15-10].

Dostupné z:

[http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%FDstavb%EC/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02\\_Stavebn%ED%20podnik.pdf](http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/Eko%20ve%20v%FDstavb%EC/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02_Stavebn%ED%20podnik.pdf)

[4] ÚROVNĚ MANAGEMENTU [online]. [cit. 2014-18-11].

Dostupné z: <http://moodle2.gymcheb.cz/mod/page/view.php?id=39671>

[5] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání, Praha:

Grada Publishing a.s., 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

[6] PROVAZNÍK, Vladimír. KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*.

2. vydání, Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

[7] BEDRNOVÁ, Eva.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání,

Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

[8] CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. 1. vydání, Praha:

Grada Publishing a.s., 2012. 287 s. ISBN 80-2474-033-8.

[9] STIMUL [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/stimul>

- [10] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s.. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [11] PROVAZNÍK, Vladimír., KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního prostředí*, 1. vydání, Praha: Management press, 1998, 210 s., ISBN 80-7079-283-3.
- [12] VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE K VEDENÍ LIDÍ [online]. [cit. 2014-14-11]. Dostupné z:  
<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- [13] EMOCE A MOTIVACE [online]. [cit. 2014-24-11]. Dostupné z:  
<http://zapisy.blogspot.fr/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>
- [14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [16] LINDR, Jaroslav. *Etika v podnikání – modul 1- nástin etiky*. Studijní opora. Brno 2007
- [17] BLÁHA, Jiří. DYTRT, Zdenek. *Manažerská etika*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003, 155 s. ISBN 80-726-1084-8.
- [18] LINDR, Jaroslav. *Etika v podnikání – modul 2- etická firemní strategie*. Studijní opora. Brno 2007
- [19] PUTNOVÁ, Anna. *Společenský styk, rétorika, etika podnikání*. 2. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008 63 s. ISBN 978-80-214-3579-7.

- [20] SOUKOP, Tomáš. *Využití stakeholderské analýzy ve strategické analýze* [online]. 2010 [cit. 2014-12-17]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/100287/esf\\_m/](http://is.muni.cz/th/100287/esf_m/)
- [21] PUTNOVÁ, Anna. SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 80-247-1621-3.
- [22] FERRELL, O, C. FRAEDRICH, FERRELL, Linda. John. *Business Ethics 2009 Update: Ethical Decision Making and Cases*. 7. přepracované vydání. Mason: Cengage Learning, 2009. 560 s. ISBN 978-14-390-4281-6
- [23] ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA – POKYNY PRO OBLAST SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI [online]. [cit. 2014-29-11].  
Dostupné z: <http://nahledy.normy.biz/nahled.php?i=88082>
- [24] ISO 26000 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM [online]. [cit.2014-29-11].  
Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/iso-26000-spolecenska-odpovednost-firem>
- [25] SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM [online]. [cit.2014-29-11].  
Dostupné z: [http://www.eurocert.cz/ke-stazeni/cz\\_spolecenska\\_odpovednost\\_firem.pdf](http://www.eurocert.cz/ke-stazeni/cz_spolecenska_odpovednost_firem.pdf)
- [26] 14 OTÁZEK A ODPOVĚDÍ O CSR [online]. [cit.2014-29-11].  
Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>
- [27] PUTNOVÁ, Anna. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. 1. vydání, Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2004, 57 s. ISBN 80-214-2784-1
- [28] PREČO ZAVIESŤ ETICKÝ KÓDEX [online]. [cit.2014-09-12].  
Dostupné z:<http://www.etickykodex.sk/vyhody.html>

- [29] ETICKÝ KÓDEX [online]. [cit.2014-09-12]. Dostupné z:  
<http://www.etickykodex.sk/tvorba.html>
- [30] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5
- [31] TVORBA A IMPLEMENTÁCIA ETICKÉHO KÓDEXU KÓDEX [online]. [cit.2014-09-12]. Dostupné z: <http://www.etickykodex.sk/tvorba.html>
- [32] BUSINESS ETHICS ABOUT MICHAEL CONNOR[online]. [cit.2014-10-12]. Dostupné z: <http://business-ethics.com/about/about-mc/>
- [33] NÁŠ KURZ ETICKÉ VÝCHOVY – REÁLNÉ A ZOBRAZENÉ VZORY, Powerpoint prezentace[online]. [cit.2014-10-12]. Dostupné z:  
<http://etickavychova.webnode.cz/rozvoj-osobnosti/vzory/>
- [34] ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii*. 1. vydání., Boskovice: Albert, 1998, s. 130, ISBN 80-85834-53-7.
- [35] ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina, *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 268, ISBN 978-80-247-2177-4
- [36] WHAT IS A LEADER [online]. [cit.2014-13-12]. Dostupné z:  
<http://management.about.com/od/leadership/a/whatisaleader.htm>
- [37] ČANÍK, Petr. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky*. 1. vydání. Praha, 2006. 85 s.
- [38] PLHOŇOVÁ, Věra. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. 1. vydání. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013, s. 95, ISBN 978-80-87314-35-7

[39] DYTŘT, Zdeněk, a kolektiv. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, s. 196, ISBN 978-80-24715-89-6.

[40] ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVREL, T.: *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická PRAHA, 2005, s. 86, ISBN 80-245-0980-6.

[41] APLIKACE METOD A NÁSTROJŮ PODNIKATELSKÉ ETIKY V ČESKÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ [online]. [cit.2014-21-12]. Dostupné z: [http://www.transparency.cz/doc/ve\\_amanpe.pdf](http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf)

[42] ETIKA A ODPOVĚDNOST ORGANIZACE. Hana Krymláková a kol. – skriptum [online]. [cit.2014-21-12]. Dostupné z: [http://mail.vsss.cz/skripta/BI%C3%A1ha/Etika/Kryml%C3%A1kov%C3%A1\\_a\\_kol\\_Etika\\_a\\_odpov%C4%9Bdnost\\_organizace.pdf](http://mail.vsss.cz/skripta/BI%C3%A1ha/Etika/Kryml%C3%A1kov%C3%A1_a_kol_Etika_a_odpov%C4%9Bdnost_organizace.pdf)

[43] PĚTROŠ, Ondřej. *Některá specifika komunikace ve stavebním podniku*. Brno, 2013. 65 s., 2 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

[44] JAK VYTVÁŘET FIREMNÍ KULTURU [online]. [cit.2014-10-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/jak-vytvaret-firemni-kulturu.html>

[45] WILDEMUTH, Barbara M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, s. 421. ISBN 978-15-91585-03-9

[46] MODERNÍ ŘÍZENÍ – ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT [online]. [cit.2014-10-02]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17978420-eticky-a-socialni-audit>

## DALŠÍ ZDROJE:

[47] SINGER, Peter. *Practical Ethics*, Second edition, Cambridge: Cambridge University Press, 1993, 395 s. ISBN 0-521-43363-0.

[48] POMŮCKA PRO URČENÍ VELIKOSTI PODNIKU [online]. [cit. 2014-09-05]. Dostupné z: [http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)

[49] V dodržování firemních hodnot musí jít management zaměstnancům příkladem [online]. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62907760-v-dodrzovani-firemnych-hodnot-musi-jit-management-zamestnancum-prikladem>

[50] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. 1. vydání, Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[51] BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk, *Manažerská etika*, 1. vydání, Praha: Management press, 2003, 154 s. ISBN 80-7261-084-8

[52] KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydání, Praha: Management press, 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

[53] ZADRAŽILOVÁ, Dana. a kolektiv. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství C H Beck, 2010, 167 s. 978-80-7400-192-5

[54] PROFESNÍ A ETICKÝ ŘÁD ČKAIT [online]. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.ckait.cz/co-je-ckait/rady-ckait/profesni-eticky>

## SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

### SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obr. 2-1-2:</b> Schéma stavebního podniku	11
<b>Obr. 2-1-3:</b> Úrovně managementu	12
<b>Obr. 2-2-3:</b> Vliv stimulací na motivační strukturu osobnosti	15
<b>Obr. 2-1-4:</b> Proces motivace v závislosti na uspokojování potřeb	16
<b>Obr. 2-3-2:</b> Maslowova pyramida potřeb a hodnot	18
<b>Obr. 2-4-2:</b> Vliv manažerské etiky na proces rozhodování	23
<b>Obr. 2-5-1:</b> Stakeholders a podnik	25
<b>Obr. 2-6-1:</b> Funkce etické kodexu firmy	30
<b>Obr. 2-6-3:</b> Kontroly po etickém auditu	36

### SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 2-5-1:</b> Přehled normy ISO 26000	28
--	----

### SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 3-1:</b> Zatřídění podniku do kategorie dle jeho velikosti	43
<b>Graf 3-2:</b> Pozice v zaměstnání	44
<b>Graf 3-3:</b> Řízení dle morálních a etických principů podnikání	45
<b>Graf 3-4:</b> Pozdní platba nebo zcela nezaplacení	46
<b>Graf 3-5:</b> Nastavení ceny	47
<b>Graf 3-6:</b> Dlouhodobé obchodní vztahy	48
<b>Graf 3-7:</b> Vliv tržního prostředí na jednání firem	49
<b>Graf 3-8:</b> Vstřícný styl vystupování a jednání	50
<b>Graf 3-9:</b> Předpis o pracovním oděvu	51
<b>Graf 3-10:</b> Atmosféra na pracovišti	52
<b>Graf 3-11:</b> Komunikace s nadřízenými	53
<b>Graf 3-12:</b> Snaha motivovat	54
<b>Graf 3-13:</b> Vyjádření názoru	55
<b>Graf 3-14:</b> Pojmy etický a sociální audit	56

<b>Graf 3-15:</b> Důvěryhodnost firmy	57
<b>Graf 3-16:</b> Vytváření sociální zodpovědnosti	58
<b>Graf 3-17:</b> Firmy zabývající se stavební činností	58

## **SEZNAM ZKRATEK**

atd.	a tak dále
tzv.	takzvaný
s.	strana
apod.	a podobně
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost



# PROFESNÍ A ETICKÝ ŘÁD

## České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě

Shromáždění delegátů České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (dále jen Komora) v souladu s ustanovením § 23 odst. 6 písm. i), § 25 odst. 4 písm. b) a § 30 odst. 1 zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění zákona č. 164/1993 Sb., zákona č. 275/1994 Sb., zákona č. 224/2003 Sb. a zákona č. 189/2008 Sb. (dále jen Zákon) schválilo dne 16. 3. 2013 tento

## PROFESNÍ A ETICKÝ ŘÁD

### ČESKÉ KOMORY AUTORIZOVANÝCH INŽENÝRŮ A TECHNIKŮ ČINNÝCH VE VÝSTAVBĚ

#### ČÁST PRVNÍ

#### ÚVODNÍ USTANOVENÍ

##### § 1

1. Tento profesní a etický řád upravuje práva i povinnosti a profesní i etické zásady autorizovaných osob a usazených registrovaných osob, a nestanoví-li Zákon, tento řád, popřípadě další vnitřní předpisy Komory výslovně jinak, rovněž tak osob hostujících, při jejich výkonu povolání na území České republiky (dále jen člen Komory), a to ve vztahu:
  - a. ke společnosti,
  - b. ke klientovi,
  - c. k profesi,
  - d. ke kolegům,
  - e. ke Komoře.

#### ČÁST DRUHÁ

#### VZÁJEMNÉ VZTAHY

##### § 2

#### Vztah ke společnosti

1. Člen Komory odpovídá za odbornou úroveň výkonu vybraných a dalších odborných činností, pro které mu byla udělena autorizace nebo registrace.
2. Člen Komory při výkonu vybraných a dalších odborných činností odpovídá za ochranu veřejného zájmu, respektuje přírodní a kulturní hodnoty a usiluje o vytváření kvalitních stavebních děl.

3. Člen Komory je při výkonu vybraných a dalších odborných činností povinen dodržovat a dbát na dodržování obecně závazných právních předpisů, zejména Zákona, řádů a dalších vnitřních předpisů vydaných Komorou.
4. Člen Komory, vykonávající svou profesi jako svobodné povolání, nesmí současně vykonávat činnosti nebo zaměstnání, při nichž by ohrozil nezávislost svého postavení; toto omezení se nevztahuje na činnost pedagogickou, přednáškovou nebo publikační.
5. Člen Komory nesmí vykonávat činnost, při níž by vydával nebo se podílel na vydávání správních rozhodnutí, týkajících se výsledků jeho vlastní činnosti. Pro tato rozhodnutí nesmí zpracovávat ani odborná stanoviska nebo posudky.
6. Člen Komory podporuje konání pouze regulérních soutěží a nesmí se jakkoliv vědomě podílet na vypsání neregulérní soutěže či se takové soutěže vědomě zúčastnit. Člen Komory, má-li takovou informaci, je rovněž povinen upozornit Komoru na konání soutěží s prvky neregulérnosti.
7. Autorizované osoby a rovněž tak registrované osoby usazené jsou povinny označovat dokumenty, související s výkonem vybraných činností, otiskem razítka se státním znakem České republiky (dále jen autorizační razítko), vlastnoručním podpisem a datem vystavení; registrované osoby hostující pak vlastnoručním podpisem, registračním číslem, pod kterým jsou vedeny na seznamu registrovaných osob, a datem vystavení. Takto označené dokumenty jsou pro úřední účely veřejnými listinami.
8. Člen Komory je povinen vést deník autorizované osoby jako chronologický seznam dokumentů opatřených autorizačním razítkem a dodržovat pravidla stanovená pro jeho vedení a pro použití razítka.
9. Člen Komory je povinen k zajištění výkonu vybraných činností, přesahujících rozsah oboru, pro který mu byla autorizace udělena, zajistit spolupráci osoby s autorizací v příslušném oboru.

### § 3

#### **Vztah ke klientovi**

1. Člen Komory chrání zájmy svého klienta, vykonává práce na zakázce s vysokým profesionálním úsilím a na odpovídající úrovni s cílem zajistit vysokou kvalitu díla.
2. Člen Komory musí podřídit svůj osobní zájem oprávněnému zájmu klienta. Pokud by došlo ke střetu těchto zájmů, nebo pokud by klient uplatňoval požadavky, které jsou v rozporu s ustanoveními tohoto řádu, je člen Komory povinen klienta o tom neprodleně vyrozumět a nedojde-li k nápravě, od zakázky odstoupit.
3. Jednání s klientem jsou důvěrná a jím poskytnuté informace nesmí být bez jeho souhlasu použity při jiné zakázce nebo činnosti. O skutečnostech týkajících se klienta zachovává člen Komory mlčenlivost.
4. Člen Komory je povinen mít nejpozději při započetí výkonu své činnosti uzavřeno pojištění odpovědnosti za škodu v odpovídajícím rozsahu; dále je povinen předem informovat klienta o rozsahu svého pojištění, pokud si to klient vyžádá.

5. Člen Komory je povinen předcházet vzniku rozporů s klientem, zejména včasným a úplným sjednáním smluvních podmínek.
6. Člen Komory má nárok na přiměřenou odměnu za provedené výkony.
7. Člen Komory nesmí bez předchozího souhlasu klienta pověřit zpracováním zakázky jinou osobu, kromě svých zaměstnanců. Může však zadat části zakázky jako subdodávku, pokud si ponechá řízení a koordinaci práce.
8. Člen Komory je v pozici projektanta stavby povinen přizvat ke zpracování dílčích částí projektové dokumentace další projektanty autorizované v příslušném oboru či specializaci, není-li způsobilý některou část projektové dokumentace zpracovat sám. Odpovědnost projektanta za projektovou dokumentaci stavby jako celku tím není dotčena.

#### § 4

##### Vztah k profesi

1. Člen Komory s veškerou odpovědností přispívá k šíření dobrého jména profesí ve výstavbě.
2. Člen Komory při výkonu svého povolání:
  - a. dbá na dodržování společenských, profesních a etických pravidel,
  - b. vyvaruje se jednání, které by ohrozilo nebo znevážilo ve společnosti profese ve výstavbě,
  - c. vyhýbá se nekalé soutěži,
  - d. nepoužívá klamavou reklamu,
  - e. nezamlčuje podstatné skutečnosti, zjištěné při zpracování zakázky,
  - f. nevydává odborné stanovisko a nezpracovává projektovou dokumentaci bez důkladné znalosti řešené problematiky.
3. Člen Komory se průběžně a trvale odborně vzdělává, sleduje odborné informace o vývoji profesí ve výstavbě jako celku a zejména o oboru, pro který mu byla udělena autorizace, doplňuje své vědomosti a zvyšuje svou kvalifikaci. Totéž vyžaduje od svých zaměstnanců.
4. Člen Komory nesmí přijímat zakázky, funkce a jiné závazky neslučitelné s výkonem vybraných činností. Pokud by se svými jinými aktivitami vystavil střetu zájmů, či nevykonává-li ze závažných a prokazatelných důvodů výkon profese ve výstavbě, může požádat Komoru o pozastavení autorizace.

#### § 5

##### Vztah ke kolegům

1. Člen Komory nesmí poškodit přímo nebo nepřímo svého kolegu, neprovádí neobjektivní kritiku a ovlivňování ve svůj prospěch. Tím není dotčeno právo zhotovovat zejména odborné posudky, expertizy a recenze prací svých kolegů.

2. Člen Komory nepřevzme rozpracovanou zakázku bez vědomí jejího předchozího zhotovitele.
3. Člen Komory je povinen uvádět na dokumentaci jména spoluautorů, kteří se na ní podíleli, a uvést jmenovitě části dokumentace, které zpracovali.
4. Členové Komory si poskytují navzájem odborné konzultace, zvláště v těch případech, kdy je to v zájmu či přáním klienta.
5. Člen Komory se vyvaruje poškozování kolegů nepřiměřeně nízkými cenovými nabídkami, které jsou v rozporu s platnými obecně závaznými předpisy, dobrými mravy a etikou.
6. Člen Komory, jestliže se zřetelem na svůj poměr k věci, k účastníkům, nebo k jejich zástupcům dospěje po zvážení k závěru o své podjatosti, odmítne účast na jednání, na zpracování odborných posudků či jakoukoliv jinou související odbornou činnost, která by mohla být jeho podjatostí dotčena.

## **§ 6**

### **Vztah ke Komoře**

1. Člen Komory a Komora se vzájemně respektují.
2. Zapojení řádných členů Komory do činnosti v rámci Komory, orgánů a pracovních skupin Komory je základním právem člena Komory.
3. Člen Komory požívá veškerých práv, která mu plynou ze Zákona, řádů a dalších vnitřních předpisů Komory. Je oprávněn využívat všechny placené i neplacené služby poskytované Komorou a má právo na smírčí řízení.
4. Člen Komory je povinen v celém rozsahu plnit veškeré povinnosti tak, jak mu je ukládá Zákon a rovněž tak plně respektovat veškerá ustanovení řádů a dalších vnitřních předpisů Komory, jakož i obecně závazných právních předpisů.
5. Vůči Komoře je člen Komory zejména povinen:
  - a. do posledního dne měsíce března běžného roku uhradit na účet Komory členský příspěvek ve výši stanovené shromážděním delegátů Komory,
  - b. do 15 dnů oznámit oblastní kanceláři Komory, u které je evidován, všechny změny, mající vliv na výkon vybraných činností nebo vedení zákonem určené evidence, např. změnu adresy, změnu kontaktní adresy, změnu způsobu výkonu činnosti, ukončení aktivní činnosti, případně informaci o zahájení trestního řízení proti němu samému,
  - c. na výzvu disciplinárních orgánů Komory předložit ve stanoveném termínu a na stanoveném místě ke kontrole svůj deník autorizované osoby,
  - d. předložit disciplinárním orgánům Komory činným v disciplinárním šetření a disciplinárním řízení, tedy dozorčí radě Komory, stavovskému soudu Komory a představenstvu Komory veškeré vyžádané podklady, jejichž obsah považují tyto orgány za významný pro zjištění skutkové podstaty věci a zajištění spravedlivého rozhodnutí o disciplinárním provinění,

- e. dostavit se na písemné vyzvání disciplinárních orgánů Komory k jednání v určený čas a na určené místo,
  - f. plně respektovat pravomocné rozhodnutí o uložení disciplinárního opatření,
  - g. odevzdat Komoře autorizační razítko, vzdá-li se písemně autorizace.
6. Při uložení disciplinárního opatření pozastavení nebo odejmutí autorizace je povinností člena Komory odevzdat autorizační razítko oblastní kanceláři, která jej registruje, a to nejpozději do 15 dnů ode dne, kdy rozhodnutí nabylo právní moci. Totéž platí i při pozastavení autorizace na vlastní žádost, či vzdání se autorizace s tím, že 15denní lhůta pro odevzdání autorizačního razítka počíná plynout následující kalendářní den po dni, kdy bylo doručeno sdělení kanceláře Komory Praha s uvedením data, ke kterému byla autorizace pozastavena, nebo k němuž zanikla.
  7. Komora pozastaví opakovaně autorizaci autorizované osobě, která o to písemně požádá. Pokud tato skutečnost nastane dříve než po uplynutí jednoho roku od posledního obnovení autorizace, podléhá její opakované pozastavení administrativnímu poplatku. Výši jednotného poplatku stanoví Představenstvo Komory.
  8. Při ukončení aktivní činnosti spojené se vzdáním se autorizace je možno si autorizační razítko ponechat, přičemž však v každém případě musí být zabráněno jeho případnému zneužití.
  9. Má-li na základě stížnosti nebo kontroly deníku autorizované osoby Komora pochybnost o kvalitním výkonu vybraných činností členem Komory, může provést jejich kontrolu.
  10. Komora zachází s údaji o svém členu jako s důvěrnými a nesmí je bez jeho souhlasu poskytovat třetím osobám. Komora smí bez souhlasu člena sdělit pouze jeho jméno, obor či specializaci a číslo autorizace, informaci o pozastavení či odejmutí autorizace a kontaktní adresu.
  11. Komora je povinna vést disciplinární řízení proti svému členovi, u kterého existuje důvodné podezření z porušení obecně závazných právních předpisů, Zákona, řádů nebo dalších vnitřních předpisů Komory, popřípadě rozhodnout o uložení disciplinárního opatření. O uložení disciplinárního opatření je Komora oprávněna informovat stěžovatele, jehož podání bylo podkladem pro zahájení disciplinárního šetření a následně pro podání návrhu na zahájení disciplinárního řízení, a pokud si takový stěžovatel tuto informaci u Komory písemně vyžádá.
  12. Informaci o odejmutí nebo pozastavení autorizace je Komora povinna uveřejnit tak, aby byla k dispozici členům Komory a příslušným orgánům státní správy.
  13. Komora je povinna reagovat na oprávněné podněty člena Komory.

## **ČÁST TŘETÍ OSTATNÍ USTANOVENÍ**

### **§ 7**

1. Ke dni účinnosti tohoto řádu se ruší původní řád ze dne 1. dubna 2011.
2. Tento řád nabývá účinnosti dnem 16. března 2013.

## Dotazník k diplomové práci - Motivace a etické otázky ve stavební firmě

1. Váš podnik lze zařadit dle velikosti do kategorie.

<b>MIKROPODNIK</b> (méně než 10 osob a roční obrat nepřesahuje 2 mil EUR)	<b>MALÝ PODNIK</b> (méně než 50 osob a roční obrat nepřesahuje 10 mil EUR)	<b>STŘEDNÍ PODNIK</b> (méně než 250 osob a roční obrat nepřesahuje 43 mil EUR)	<b>VELKÝ PODNIK</b> (pokud podnik není dle výše uvedených parametrů ani jedním z předcházejících)
--	---	---	---

2. Ve firmě jste zaměstnaný na pozici?

VÝROBNÍ	VEDOUCÍ	JEDNATEL	MAJITEL	JINÉ
---------	---------	----------	---------	------

3. Máte dojem, že se Vaše firma řídí podle morálních a etických principů podnikání?

NEŘÍDÍ	ČÁSTĚČNĚ ŘÍDÍ	PŘÍLEŽITOSTNĚ	POSTUPNĚ SE JE SNAŽÍ ZAVÁDĚT DO ŘÍZENÍ PODNIKU	JE TO PRO NÁS PRIORITA
--------	---------------	---------------	---	---------------------------

4. Jak často se setkáváte s pozdní platbou nebo zcela nezaplacením za stavební zakázku ze strany svých odběratelů?

NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	POMĚRNĚ ČASTO	VELMI ČASTO	STÁLE
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

5. Vaše firma musela během výběrového řízení záměrně nastavit cenu nižší než byly plánované náklady na stavební zakázku a později musela tuto cenu navýšit, aby dosáhla pokrytí nákladů, např. pomocí skrytých nákladů, víceprací apod.?

NIKDY	ZŘÍDKA	OBČAS	POMĚRNĚ ČASTO	VELMI ČASTO	STÁLE
-------	--------	-------	---------------	-------------	-------

6. Pro Vaši firmu je výhodnější opakované obchodování s jedním odběratelem i za cenu nižšího zisku na jedné zakázce než ziskovější jednorázový obchod?

ZCELA NESOUHLASÍM	NESOUHLASÍM	SPÍŠE NESOUHLASÍM	SPÍŠE SOUHLASÍM	SOUHLASÍM	ZCELA SOUHLASÍM
----------------------	-------------	----------------------	--------------------	-----------	--------------------

7. Myslíte si, že tržní prostředí v oblasti stavebnictví nutí stavební firmy porušovat etické principy jednání?

NE	SPÍŠE NE	SPÍŠE ANO	ANO
----	----------	-----------	-----

8. Je ve Vaší firmě vyžadován vstřícný styl vystupování a jednání se stávajícími či potenciálními zákazníky?

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	ANO	ANO, je zachycen v interní směrnici
----	----------	-------	-----------	-----	-------------------------------------

9. Je ve Vaší firmě stanoven předpis o pracovním oděvu. Například formou tzv. dress code, je vyžadován čistý pracovní úbor apod.?

NE	SPÍŠE NE	NEVÍM	SPÍŠE ANO	ANO
----	----------	-------	-----------	-----

10. Atmosféru na svém pracovišti byste hodnotili jako?

NEPŘÁTELSKÁ	PODEZŘÍVAVÁ	NEUTRÁLNÍ	VSTRÍCNÁ	PŘÁTELSKÁ
-------------	-------------	-----------	----------	-----------

11. Komunikaci se svým nadřízeným hodnotíte jako?

SKORO NEMOŽNOU	OBTÍŽNOU	BEZPROBLÉMOVOU	DOBROU	VELMI DOBROU
-------------------	----------	----------------	--------	-----------------

12. Snaží se Vás váš zaměstnavatel motivovat k lepší výkonům?

POUZE POMOCÍ HROZEB	NESNAŽÍ	SNAŽÍ, ale bezúspěšně	ANO, dostatečně	ANO, máme velice dobrý motivační program
---------------------------	---------	--------------------------	--------------------	--

V případě, že se Vás váš zaměstnavatel snaží motivovat, napište prosím jak:

.....

..... (prémie, večírky, školení, možnosti povýšení atd.)

13. Vyjádření Vašeho názoru v práci je pro Vás?

NEMOŽNÉ	MOŽNÉ, ale s hrozbou	TOLEROVÁNO	BEZPROBLÉMOVÉ	OČEKÁVO	VYŽADOVÁNO
---------	-------------------------	------------	---------------	---------	------------

14. Pojmy etický a sociální audit?

SLYŠÍM O NICH PORPVE	MÁM O NICH POVĚDOMÍ	VÍM O NICH, ale jeví se mi jako zbytečné a jako pouhá zátěž pro firmu	ZAJÍMAVÁ MOŽNOST rozvoje vaší firmy	MÁME JE V NAŠÍ FIRMĚ ZAVEDENY
-------------------------	------------------------	---	--	----------------------------------

15. Považujete vaší firmu za důvěryhodnou?

NE	SPIŠE NE	SPIŠE ANO	ANO
----	----------	-----------	-----

16. Snaží se Vaše firma cíleně budovat své jméno a postavení na trhu vzhledem k etické a sociální zodpovědnosti?

NE	Spíše ne	SPIŠE ANO	ANO
----	----------	-----------	-----

17. Zabývá se firma, ve které pracujete stavební činností?

NE	ANO
----	-----

V případě, že ano prosím napište jak:

.....

.....

(výhradní postavení, věrnost zákazníků, kvalita provedených prací, vystupování, apod.)

Děkuji Vám za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku. Bc. Ondřej Pětroš.