

## Obsah:

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>11</b>
3.1	Vztah etiky a morálky, morální normy, důležitost morálky	11
3.2	Etika, ekonomie a právo	14
3.3	Etika v podnikání	16
3.4	Řízení podniku a etické chování	18
3.4.1	Principy etického řízení	18
3.4.2	Nástroje etického řízení	19
3.4.3	Metody etického řízení	22
3.5	Etický kodex jako základní nástroj etického řízení firmy	24
3.5.1	Historie	25
3.5.2	Tvorba etického kodexu firmy	26
3.5.3	Význam etického kodexu firmy	27
3.5.4	Struktura etického kodexu firmy	29
3.5.5	Použití ve firmě	32
3.5.6	Použití mimo firmu	32
3.5.7	Plnění a důsledky porušení etického kodexu	33
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti</b>	<b>35</b>
4.1	Historie společnosti	35
4.2	Současnost	36
4.3	Organizační struktura	37
4.4	Získaná ocenění	39
<b>5</b>	<b>Analýza etického a sociálního prostředí ve firmě</b>	<b>41</b>
5.1	Použité metody	41
5.1.1	Sekundární data jako informační zdroj	42
5.1.2	Sběr primárních dat	42
5.1.2.1	Pozorování	44
5.1.2.2	Dotazování	45
5.1.2.3	Tvorba dotazníku	46
5.2	Systém vyhodnocení dotazníku	48
5.2.1	Skladba respondentů	48
5.2.2	Příprava dotazníku	50
5.3	Způsob vyhodnocení dotazníku	52
5.4	Vyhodnocení okruhu I – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením a diskuse nad výsledky	52
5.4.1	Vyhodnocení okruhu I a diskuse	53
5.5	Vyhodnocení okruhu II – Vztahy mezi zaměstnanci navzájem a diskuse nad výsledky	60
5.5.1	Vyhodnocení okruhu II a diskuse	60

<b>5.6</b>	<b>Vyhodnocení okruhu III – Vztahy vůči ostatním stakeholders a diskuse nad výsledky</b>	<b>64</b>
5.6.1	Vyhodnocení z hlediska konkurence a diskuse	64
5.6.2	Vyhodnocení z hlediska majitelů, vlastníků a diskuse	68
5.6.3	Vyhodnocení z hlediska zákazníka a diskuse	74
5.6.4	Vyhodnocení z hlediska dodavatelů a diskuse	75
5.6.5	Vyhodnocení z hlediska společenského okolí podniku a diskuse	76
<b>6</b>	<b><i>Doporučení pro společnost</i></b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b><i>Ekonomické zhodnocení zavedení etického kodexu ve společnosti</i></b>	<b>85</b>
<b>8</b>	<b><i>Návrh etického kodexu firmy XYZ, s. r. o.</i></b>	<b>87</b>
<b>9</b>	<b><i>Závěr</i></b>	<b>93</b>
	<b><i>Seznam použité literatury</i></b>	<b>95</b>
	<b><i>Seznam obrázků a grafů</i></b>	<b>97</b>
	<b><i>Seznam příloh</i></b>	<b>99</b>

# 1 Úvod

Po roce 1989 a uvolnění trhu začala Česká republika a s nimi i podnikatelé, obchodní společnosti již zavedené, stejně tak i nově vznikající usilovat o vytvoření moderní vyspělé ekonomiky, která by fungovala v souladu se standardy podnikatelské etiky. Mnoho případů z počátku devadesátých let však tento postoj nerespektovalo a jejich podnikání provázelo mnoho porušení základních etických principů. Podnikatelská etika a její aplikace do českých podniků je dlouhodobou záležitostí s velkou setrvačností. Zejména v České republice se situace ve vnímání podnikatelské etiky mění jen pozvolna.

Proto je nutné, aby si podniky uvědomily, že svým chováním formují podnikatelské prostředí a zároveň jsou jím limitováni, a stávají se tak současně producenty i konzumenty podnikatelské etiky. Podniky si musí uvědomit a začít chápat podnikatelskou etiku jako komparativní výhodu na trhu, a ne jako omezující a svazující okolnost.

Asi nejdál, co se etického chování firem týká jsou Spojené státy americké, zejména proto, že sankce za neetické chování jsou zde nejvyšší. Téměř každá velká společnost má zpracovaný svůj firemní etický kodex, který je jedním z nejvíce používaných nástrojů etického řízení ve společnosti. I ve státech vyspělé Evropy již pochopili, že etika je v podnikání důležitá a může výrazně pomoci podnikům v dosažení lepších vztahů s dodavateli, zákazníky, zaměstnanci a ostatními důležitými skupinami, a tím pádem, i k dosažení potencionálně lepších obchodních výsledků. V současnosti však už i naše podniky pomalu po transformačních devadesátých letech začínají respektovat nutnost zavedení etického přístupu do svého podnikání a dávají stále větší důraz na jeho uplatnění ve své podnikatelské činnosti, a to zejména zaváděním a dodržováním etických kodexů.

## 2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh etického kodexu pro společnost XYZ, s. r. o. Název společnosti jsem změnil na základě požadavku firmy. Tento firemní dokument by měl sloužit jako základ pro uplatnění podnikové etiky a měl by přispět spolu s ostatními doporučeními k posílení etických hodnot ve firmě. Tento návrh společně s doporučeními je zpracován na základě důkladné analýzy etického a sociálního prostředí v dané společnosti.

V úvodní části práce uvádím základní pojmy z oblasti etiky, stručně nastíním danou problematiku podnikatelské etiky se zaměřením na poznatky spojené s tvorbou a zaváděním etického kodexu do společnosti.

Po údajích informačního charakteru o sledované společnosti následuje nejrozsáhlejší kapitola diplomové práce, která je zaměřena na zjištění současného povědomí ve firmě o etice v podnikání a zjištění stávajícího stavu etického a sociálního prostředí ve společnosti. Na začátku kapitoly jsou zpracovány použité metody, které byly použity při analýze prostředí ve společnosti. Jde zejména o metody skrytého zúčastněného pozorování a písemného dotazování.

Na základě výsledků výzkumu ve sledované společnosti jsou navržena doporučení, která by měla přispět ke zlepšení stávajícího stavu etického chování jak společnosti samotné, tak jejich zaměstnanců. Stěžejní kapitolou je pak samotný návrh etického kodexu společnosti, jehož případné zavedení je podpořeno jeho ekonomickým zhodnocením.

### 3 Teoretická východiska

Následující kapitola je zaměřena především na získání základních poznatků, které souvisí s tématem diplomové práce. Je zaměřena zejména na problematiku etiky v podnikání, vysvětlení existence vztahu mezi etikou a morálkou, etikou a ekonomikou, etikou, firemní kulturou a řízením firmy. Samostatná kapitola je pak věnována etickému kodexu, jako základnímu nástroji podnikové etiky. Teoretická východiska jsou zaměřena na vysvětlení základních pojmů v jednotlivých oblastech a na použití etického kodexu v podnikové sféře i mimo ni.

#### 3.1 Vztah etiky a morálky, morální normy, důležitost morálky

Na prvním místě je třeba nejprve rozlišit pojmy etika a morálka, neboť poměrně často dochází k překrývání těchto pojmů. Jde mi především o oddělení těchto pojmů pro lepší pochopení.

**Etika** (z řeckého slova ÉTHOS = zvyklost) je teorií morálky, soubor filosofických názorů na mravnost, na původ a podstatu morálního vědomí a jednání. Etika obecně je chápána jako normativní věda, jejíž všeobecně platná, resp. uznávaná a respektovaná pravidla nejsou zakotvena v písemných dokumentech, ale jsou součástí kulturního dědictví a povědomí dané společnosti.

Nedodržení těchto pravidel není postihováno dle trestního práva, pokud současně není porušením některého ze zákonem chráněných práv či povinností. Porušení etického pravidla je sankcionováno např. vyřazením ze společnosti, opovržením, morálním odsouzením apod. V přesně vymezených sférách lidského konání pak bývají etická pravidla formulována v tzv. *etických kodexech* a postihy za jejich porušení se různí – závisejí na písemně daných podmínkách onoho daného kodexu. Etika je odrazem mravnosti a morálky a současně je v nich realizována. Dle kontextů lze rozlišit např. etiku ekologickou, globální, křesťanskou, etiku vědy,...

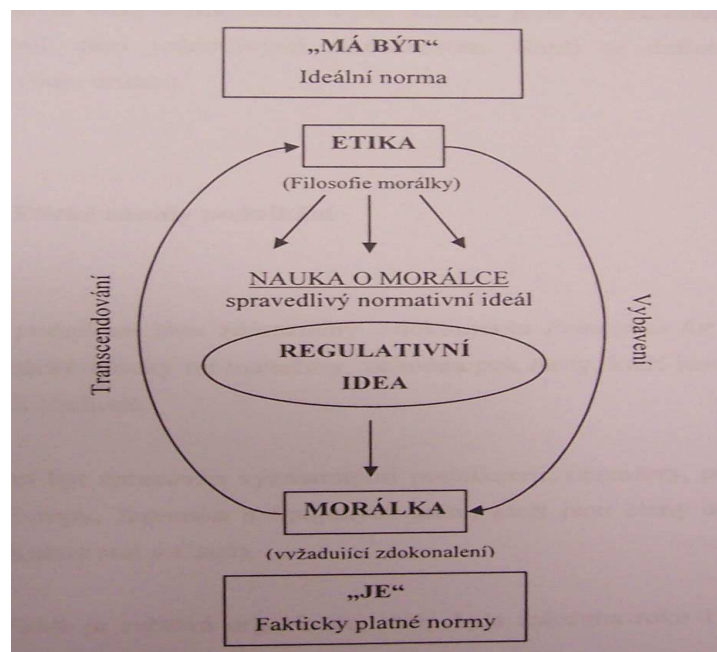
Definice etiky dle Thompsona je: „Etika se zabývá normami lidského chování, rozhodnutími, která lidé činí, a způsoby, jimiž svou volbu odůvodňují.“ (17, s. 27)

**Morálka** (z latinského slova **MÓRÉS** = mrav) je soubor hodnot, norem a vzorů chování, jejichž úkolem je regulovat vztahy jak mezi jednotlivci, tak mezi společenskými skupinami. Respektování morálky je vynucováno sankcemi. Normy morálky, čili **morální normy**, bývají většinou nepsané a jsou spíše (měly by být) jakýmsi vnitřním vybavením každého z nás – našeho vztahu k normám společnosti, ve které žijeme. Hlavním regulátorem a hodnotitelem je zde naše svědomí.

Definice morálky dle Thompsona je: „Morálka se zabývá svobodným rozhodováním rozumem nadaných lidských bytostí.“ (17, s. 40)

Vymezení vzájemného vztahu mezi etikou a morálkou se snaží vysvětlit autoři A. Steinmann a A. Lohr ve své knize *Základy podnikové etiky*, kteří usuzují na nutnost propojení těchto dvou pojmů a zároveň na jejich odlišení. Následující obrázek dokumentuje vztahy mezi morálkou a etikou.

**Obrázek č. 1: Vztah mezi etikou a morálkou**



Zdroj: Steinmann, H. a Lohr, A (13, s. 13)

Zajímavým příspěvkem k tématu je pohled Marie Bohaté v publikaci *Základy hospodářské etiky*, která podporuje oprávněnost vzájemného propojení a odlišení etiky a morálky: „Morálka nepostihuje různé aspekty morální reflexe povahy a ospravedlnění správného konání. Právě o to usilují etická teorie a morální filozofie, které se snaží vyjasnit podstatu a upřesnit argumenty v oblasti morálky. Mnoho lidí se totiž nespokojuje pouze s tím, že existující morálku je třeba uznávat, ale ptá se, zda to, co daná společnost zakazuje, je opravdu špatné, zda hodnoty uznávané danou společností jsou ty správné hodnoty, apod.“ (2, s. 6)

Při pohledu na výše uvedený obrázek si můžeme vyprofilovat **rozdíl mezi morálkou a etikou**. Termíny etika a morálka jsou na tom vlastně obdobně jako pojmy ekonomie a ekonomika. Stejně jako ekonomie (jako vědní disciplína) zkoumá ekonomiku (jako svou oblast výzkumu), tak etika (jako vědní disciplína) zkoumá oblast morálky (tj. faktický stav jednání/chování ve společnosti). Jde však dál – nejenom, že tento stav popisuje a analyzuje, ale snaží se taky ukázat (18):

- ✓ jaká by morálka být měla či neměla (nikoliv však ve smyslu hotových a vypracovaných návodů, spíše ve smyslu kritérií, pomocí kterých lze správné jednání nalézt),
- ✓ proč by taková být měla či neměla,
- ✓ v čem je daná morálka přínosná a jaké slabiny nebo dokonce nebezpečí skýtá.

Základní přístupy k etice jsou v současnosti tyto (17):

- a) **Deskriptivní etika** - etika popisuje mravní hodnoty a soudy, které ve společnosti platí. Neříká tedy, zda je to či ono dobré nebo špatné, pouze konstatuje, jaký je stav ve společnosti.
- b) **Normativní etika** - zabývá se otázkami povinností (*deontologické* otázky - co by člověk dělat *měl*) a otázkami hodnot (*axiologické* otázky - co utváří dobrý život). Narozdíl od etiky deskriptivní hledá odpovědi na to, zda je něco morálně správné či nikoli.
- c) **Metaetika** - zkoumá jazyk, kterým pronášíme etické výroky a morální soudy. Co to skutečně znamená, když řeknu, že něco není správné? Není to jenom moje osobní preference?

- d) *Aplikovaná etika* - patří k nejvýznamnějším, řeší konkrétní, praktické otázky týkající se etických rozhodnutí.

### **3.2 Etika, ekonomie a právo**

Nejslavnější a světově nejrozšířenější učebnice ekonomie, kterou napsal nositel Nobelovy ceny za ekonomii Paul A. Samuelson, hned v úvodu explicitně vykazuje etiku a hodnotové soudy za hranice tzv. pozitivní ekonomie. Přívlastek pozitivní tak přestal mít smysl a ekonomii se v učebnici nadále rozumí jen pozitivní ekonomie. Normativní ekonomii, kam se etika a hodnotové soudy řadí, se tato učebnice ekonomie nezabývá (11). Z toho je zřejmé, že velká skupina ekonomů považuje rámec pravidel, v němž lidé volí mezi různými možnostmi vzácných zdrojů za daný a tak samozřejmý, že není nutné se o existenci a významu tohoto rámce ani zmiňovat, což se ukazuje být zásadní chybou.

Ekonomie zkoumala vždy chování lidí v tržních vztazích. Toto chování bylo a je vedeno principem maximalizace užitku. Klíčově důležité je však to, že toto chování není samo o sobě schopné zajistit ve společnosti řád. Teprve tehdy je úplně definované, je-li omezeno souborem pravidel, jejichž podstatným znakem je, že jsou to zákazy dělat některé věci (pravzor těchto zákazů je v Desateru). Ekonomie popisuje chování lidí jednajících uvnitř oblasti vymezené a chráněné oněmi zákazy.

Vztah mezi ekonomikou a etikou, mezi ekonomy a obhájci morálních principů, mezi podnikateli a nepodnikajícími občany, mezi trhem a morálkou je napjatý odnepaměti. Morálka, ať už reprezentuje jakýkoli soubor pravidel, představovala vždy dodatečná omezení tomu, kdo chtěl uspět v jakémkoli boji, tedy i v konkurenčním boji tržní ekonomiky. To je důvodem, proč ekonomové etiku příliš rádi nemají, svědčí o tom dobře i citát A. Smitha z jeho knihy *Pojednání o podstatě a bohatství národů*: „Chceme-li se naobědvat, nedovoláváme se soucitu řezníka, sládky nebo pekaře, nýbrž jejich vlastního zájmu, že neapelujeme na jejich lidskost, ale na jejich sobectví a že jim nikdy

nevyprávíme o našich vlastních potřebách, ale o výhodách, které budou mít z uspokojení našich potřeb.“ (11)

Oddělení etiky a práva od ekonomie není ničím osudovým ve společnostech, kde uspokojivě fungují a mohou fungovat všechny instituce potřebné pro rozvoj a prosazování pravidel správného chování. Je to ovšem problémem v té části světa, která na přelomu 80. a 90.let začala s transformací hospodářství. Ekonomie a ekonomové zde nemohou existenci pravidel etického chování nezbytných pro vznik a fungování tržního řádu předpokládat. To proto, že předmětem transformace jsou sama tato pravidla chování a to v mnohem větší míře než samotné procesy, které studuje ekonomie (5).

Etická pravidla a pravidla právní umožňují určit meze chráněné oblasti každého jedince. Dle (5) „Pravidla práva a morálky definují jakýsi „plot“, který chrání oblast volného jednání každého jedince nebo organizace. Ekonomie v užším podání se zajímá výlučně o to, co se děje uvnitř „na zahradě“, aniž si všímá toho, že ono dění – výroba, nabídka, poptávka, investování atd. jsou možné jen tehdy, bude-li je ochraňovat „plot“ – pravidla práva a morálky.“

Pravidla chování, z jejichž dodržování povstává řád společnosti, musí mít jednu důležitou vlastnost – být negativní, tj.mít formu zákazů dělat některé vyjmenované věci. Tato pravidla musí být vynucována kvůli základnímu sklonu lidí je porušovat.

Celkově se dá říct, že ekonomie je obecnou vědou o lidském jednání, jejímž hlavním cílem je porozumění společenským důsledkům lidského jednání. Ekonomie se nezabývá problematikou, zda je správné nebo nesprávné etická pravidla dodržovat. Studuje, jaké důsledky s sebou přináší jejich dodržování a jaké naopak plynou z jejich porušování. Jako oprávněné se ukazují teze, že etika představuje společný základ ekonomie a práva. Etika vymezuje, která z pravidel jsou ta skutečně platná, právo pak rozvíjí implikace absolutních vlastnických práv a otázky jejich právního vynucení, zatímco ekonomie zkoumá společenské dopady jednotlivých případů lidského jednání, které jsou s etickými pravidly v souladu nebo je porušují.

### 3.3 Etika v podnikání

Podnikatelská etika a etika vůbec je každým chápána jinak. Mohou být značné rozdíly v chápání etiky u různých jedinců. Někdo podnikatelskou etiku chápe jako zásady slušného jednání s obchodními partnery, někdo jako vztahy s konkurencí, při dodržování nepsaných pravidel. Nejčastější chápání etiky v podnikání je jako určitý názor veřejnosti, či snad spíše společnosti na samotné podnikatele a jejich veškerou podnikatelskou činnost. V dnešní době konečně začíná být toto téma diskutované. Pro definování podnikatelské etiky použiji dvě definice z obrovského množství definic zveřejněných mnoha autory.

Američtí autoři Ferrell a Friedrich definují etiku v podnikání v knize I. Šroňka takto: „Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.“ (15, s. 174)

Česká odbornice na toto téma M. Bohatá uvádí, že u podnikatelské etiky: „Jde o reflexy etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Tato reflexe se může týkat základních idejí, rozhodování, ale i specifických oblastí, jako např. marketing, finance, pracovní vztahy, ochrana životního prostředí apod.“ (15, s. 174)

Podle úrovně, na které se řeší etická dilemata, lze podnikatelskou etiku rozdělit na tři kvalitativně rozdílné úrovně s jinými cíli, zájmy a motivací (7):

- a) **makroúroveň** (hospodářská etika) – zabývá se otázkami ekonomického systému jako celku, utvářením obecných podmínek pro podnikání
- b) **mezoúroveň** – rozhodování na firemní úrovni, tj. dovnitř firmy vůči svým zaměstnancům, managementu, vlastníkům, tak i k blízkému okolí – investorům, dodavatelům, ale i konkurenci nebo místní komunitě

c) *mikrouroveň* – rozhodování jedince, prostor pro volbu rozhodnutí

*Pilířem* podnikatelské etiky jsou takové zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako činnost nebylo uskutečnitelné. Těmito pilíři jsou poctivost a spravedlivost (15).

*Poctivost* se vztahuje k pravdomluvnosti, kdy v podnikání stejně jako jinde se poctivost rovná pravdě. Nejde však o pravdu absolutní, neboť zejména v průběhu obchodního jednání se nevyhneme polopravdě či neúplné pravdě. *Spravedlivost* vychází ze zásady stejného zacházení. V praxi to však neznamená, že se všem stejného zacházení dostává. Spravedlnost se také uplatňuje při dodržování smluv. Etické podnikání je velice opatrné, když se jedná o naděje, které samo o sobě vzbuzuje. Pokud jsou tyto naděje a očekávání nepřiměřené, jsou hlavním zdrojem pocitů, že podnikání je nespravedlivé. Konkrétněji lze *obecné zásady etiky* v podnikání shrnout do těchto bodů (15, s. 180):

- ✓ *dobrovolně dodržovat zákony* – význam spočívá v dobrovolném, nikoli vynuceném dodržování zákonných a jiných závazných norem při podnikání,
- ✓ *zachovávat důvěrnost* – řada informací, znalostí a zkušeností má důvěrný charakter a proto je třeba zvlášť ve vztahu k jiným subjektům ji respektovat,
- ✓ *vyhýbat se střetu zájmu* – ke střetu zájmu dochází např. tam, kde se soukromé zájmy jednotlivce dostanou do rozporu se zájmy subjektu, pro který jednatel pracuje,
- ✓ *jednat v dobré víře* – znamená dodržovat sliby, plnit smlouvy, používat poctivé obchodní praktiky,
- ✓ *věnovat práci řádnou péči* – každý pracovník, podnikatel, zaměstnanec, zaměstnavatel by měl pracovat na dostatečné profesionální úrovni,
- ✓ *být si vědom zvláštní odpovědnosti, pokud ji má* – týká se především firemních funkcionářů a osob a institucí se zvláštní odpovědností, a také institucí, jímž byly svěřeny prostředky.

### 3.4 Řízení podniku a etické chování

Aplikace etiky do podnikání není jednoduchá. Etika je do podnikatelského prostředí zaváděna především pomocí principů, nástrojů a metod etického řízení. Jedná se zejména o zavedení *tradičních nástrojů etického řízení* (kodexu etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky), stejně tak nových *moderních nástrojů*, mezi které patří etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě či zavedení etického výboru. Cílené zavádění etiky do podnikání je možné jen aplikací etických principů, nástrojů a metod do podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury. Společně s uvedenými nástroji podnikatelské etiky je nutné zavést do života i základní *metody* – dialog a konsensus (8).

#### 3.4.1 Principy etického řízení

Principy etického řízení představují klíčové zásady pro zavedení eticky odpovědného jednání do každodenní činnosti podniku. Tyto principy musí být odborné a odborné, ale zároveň srozumitelné. Zavedením principů etického řízení jsou ve firmě vytvořeny příznivé podmínky pro zavedení jednotlivých nástrojů etického řízení, jak tradičních, tak moderních (8).

Jak uvádí literatura (8, s. 73) existují tyto základní principy etického řízení:

- ✓ Odpovědnost podnikání – od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám
- ✓ Ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím a světovému společenství
- ✓ Podnikatelské chování – od litery zákona k vzájemné důvěře
- ✓ Respektování pravidel
- ✓ Podpora mezinárodního podnikání
- ✓ Ochrana životního prostředí
- ✓ Vyvarování se nezákonných operací

### 3.4.2 Nástroje etického řízení

Nástroje etického řízení lze obecně rozdělit na nástroje tradiční a nástroje moderní. Mezi nástroje *tradiční* patří především kodexy etiky, etické vzory a výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. *Moderními* nástroji nazýváme především etický a sociální audit, etického ombudsmana ve firmě či firemní etický výbor.

#### Kodex etiky

Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a také nepoužívanější nástroje etického řízení. Hlavní oblastí ve které je jejich používání nejběžnější jsou Spojené státy americké, kde mají téměř všechny velké společnosti etický kodex zavedený, a i mezi menšími podniky nenaleznete mnoho z nich, které by etický kodex neměly zpracován. V západní Evropě je dle současných odhadů cca 50 % společností, které již aplikují v praxi svůj vlastní etický kodex. Česká republika má dle posledních průzkumů četnost zastoupení firemních etických kodexu cca u každé páté společnosti a přibližně dalších 40 % uvažuje o jeho zpracování.

K přijetí etických kodexů dochází většinou v případech, kdy do firmy přichází nový vlastník nebo vrcholový management, případně když firma stojí před náročnou obchodní operací, která klade náročné cíle i v oblasti podnikové kultury (8).

Jelikož hlavním cílem mé diplomové práce je zpracování takového etického kodexu, bude následující kapitola (3.5) zaměřena na poskytnutí vyčerpávajících informací, které se v literatuře nachází.

#### Etické vzory

Etický vzor je konkrétním vzorem pro jednání a chování a jsou u něj zpravidla zdůrazněny ty stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako např. loajalita, tvořivost, čestnost, pracovitost apod. Etické vzory poskytují dalším členům kolektivu či komunity motivaci. Vzor by měl obsahovat celé spektrum

žádoucích charakteristik, které zobrazují základní společenské hodnoty, kterými jsou zejména svoboda, spravedlnost, dobro, čestnost, moudrost, ale i prosperita a racionalita. Prostřednictvím etických vzorů můžeme prosazovat a upevňovat principy a standardy etického jednání a chování (8).

### **Výcvik a vzdělávání k etickému jednání**

Vzdělávání a výcvik se může odehrávat jak prostřednictvím externích, tak interních způsobů. Jejich podstata spočívá v průběžném a systematickém prohlubování znalostí a vědomostí managementu a zaměstnanců, a zároveň v prověřování jejich schopností řešit modelové eticky problematické situace. I v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců v oblasti podnikové etiky se vyskytují nové přístupy. Těmi jsou (8):

- ✓ ***Learning by doing*** (učení praxí) – metoda, která se využívá k osvojení nových znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Základ je v získávání praktických zkušeností pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie či v jednotlivých pobočkách společnosti. Velmi přínosný je tento způsob vzdělávání u nových zaměstnanců.
- ✓ ***E-learning*** – metoda založená na využívání počítačové techniky a internetu jak při výuce, tak při individuálním studiu. Výhodou je, že může jít jak o klasické kursy, tak o pravidelné vzdělávání. Tato forma je přístupná kdekoli a kdykoli, kde je připojení k internetu. Výhodou jsou také nižší náklady na tento typ vzdělávání.

Je důležité neustále udržovat a zvyšovat povědomí k etickému jednání, způsobem jak toho dosáhnout je zúčastňovat se různých forem celoživotního vzdělávání.

### **Etický a sociální audit**

Jak se uvádí v literatuře (8) je etický a sociální audit je považován za jeden z nejnovějších, a zároveň nejkompaktnějších nástrojů etického řízení, který se v současnosti používá ve vyspělých tržních ekonomikách pro zavedení podnikatelské etiky do praxe. Etický a sociální audit patří do skupiny tzv. nefinančních auditů a

zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti, s přihlédnutím ke komplexnosti těchto cílů:

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

Pokud je etický a sociální audit proveden kvalitně, může přinést řadu pozitivních efektů, ke kterým patří:

- ✓ vytvoření konsenzu mezi skupinami participujícími na podnikání,
- ✓ odhalení rozporů mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení,
- ✓ pomáhá zdokonalovat podnikatelskou strategii,
- ✓ pomáhá omezovat stresové a krizové situace v podniku.

Etický a sociální audit může být prováděn dvěma způsoby, a to externě a interně. Externí audit provádí najatý auditor, interní audit vykonává pověřená osoba či oddělení uvnitř organizace.

### **Úřad firemního ombudsmana**

Často nahrazuje klasické struktury různých důvěrníků a zástupců zaměstnanců, někdy se jedná přímo o zaměstnaneckého ombudsmana. V podstatě se jedná o stálou funkci v hierarchii podniku, jeho hlavním úkolem je zajišťovat rovnováhu a harmonii zájmů všech skupin participujících na podnikání. Mimořádná pozornost je věnována řešení kolizních problémů a sporů ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel – zákazník (8).

### **Etický výbor**

Etické výbory jsou většinou poradní orgány statutárních orgánů ve firmě, které tvoří odborníci na podnikatelskou etiku, většinou z akademické sféry a poradenské praxe. Cílem je dbát na vysokou odbornou úroveň tvorby nástrojů etického řízení a následnou implementaci do podnikové praxe. Nutným předpokladem vlivu etického výboru na

zavedení etiky do podnikové praxe je kvalita komunikačního systému, neboť kvalitní komunikační systém může i v oblasti podnikové etiky a firemní kultury pomoci k odstraňování bariér a k včasnému řešení etických problémů a sporů (8).

### 3.4.3 Metody etického řízení

Tradičními metodami etického řízení jsou *dialog* a *konsensus*. Tyto metody jsou velmi staré, používal je již Sokrates, který pomocí těchto metod zkoumal morální názory druhých a odhaloval v nich nedostatky. Od té doby je metoda dialogu součástí morální filozofie a z ní se dostává i do podnikatelské etiky.

Dialog, který označíme za metodu podnikatelské etiky, musí probíhat za určitých předpokladů (8, s. 86):

- ✓ obě strany dialogu musí být racionální, tedy schopné přijímat důvody jednání,
- ✓ obě strany musí být schopné svobodné volby, tedy jednat záměrně při sledování svých cílů a brát na sebe za své jednání odpovědnost,
- ✓ každá strana dialogu musí usilovat o souhlas druhých a být připravena činit ústupky pro dosažení konsensu (shody),
- ✓ každá strana musí být přijímána jako suverénní činitel dialogu, tedy jako svobodně jednající,
- ✓ každá strana musí být schopna dodržet závazky, které vyplývají z dialogu.

Dialog by měl být veden o každém potenciálním etickém principu ve firmě a jeho prosazení je vázáno na následný konsensus. Jakýkoliv konsensus je spojen s uznáním výsledků dialogu nebo vyjednávání. Jestliže chceme, aby byly výsledky přijatelné pro všechny strany, v tom případě je důležité respektovat jejich racionalitu, suverenitu a svobodu (8).

Mimo těchto tradičních metod se využívají v podnikatelské etice i modernější metody, které jsou součástí managementu a organizace. Mezi tyto metody lze zařadit Corporate

Governance (řízení a správa korporací), teorii stakeholders (teorie participujících skupin) a Corporate Social Responsibility (sociální odpovědnost podniku).

**Corporate governance** (řízení a správa korporací) představuje systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. Systém definuje distribuci práv a povinností mezi zainteresovanými stranami ve společnosti jako jsou akcionáři, výkonný management, statutární orgány, zaměstnanci a zákazníci, případně další zainteresované osoby. Jedná se o soubor právních a exekutivních metod a postupů, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a těmi osobami, jež ji tvoří (8).

**Teorie stakeholders** (teorie participujících skupin) je založena na stanovisku, že podnik má širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Pojem stakeholders vznikl na začátku 60. let 20. století spojením slov „stockholders“ (akcionář, podílník) a „stake“ (zájem na něčem, většinou finančně podložený) a vyjadřuje skupinu těch, kteří mají zájem na činnosti firmy. Stakeholdery neboli participujícími skupinami jsou v tomto smyslu míněni ti, jichž se aktivity podniku dotýkají, což při současném pojetí obchodní společnosti může být velmi široká skupina subjektů. Z teorie i praxe jsou známé různé modely participujících skupin, které mají buď strategický nebo normativní základ. Tyto modely vycházejí z **užšího pojetí**, které zahrnuje maximálně šest participujících skupin: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, manažeři, dodavatelé a investoři, nebo z **širšího pojetí**, které zahrnuje minimálně dvanáct participujících skupin. Kromě výše uvedených jsou to dále konkurence, místní společenství, média, veřejní aktivisti, stát a místní zastupitelství, veřejnost, zahraniční vlády a obchodní asociace. Používají se dvě teorie stakeholders (8, s. 114):

a) **Normativní teorie** participujících skupin, které jsou orientovány na:

1. ideály sociální společnosti
2. změny pravidel a institucí
3. odpovědnost obchodních společností

b) **Strategické teorie** participujících skupin, které jsou orientovány na:

1. strategické nástroje a organizaci
2. management participujících skupin

### 3. deskriptivně-pozitivní analýzu na bázi analýzy výdajů a výnosů

**Corporate Social Responsibility** (sociální či společenská odpovědnost firmy) se v podnikovém řízení stává velmi frekventovaným výrazem. Je jedním z klíčových nástrojů, který by měl zkvalitnit vztahy mezi podnikem, státem a občanem. Z pohledu podniku již není hlavním cílem snaha o dosažení maximálního zisku, ale **zisku optimálního**, který vezme v úvahu (8, s. 115):

- ✓ všechny principy udržitelného rozvoje společnosti
- ✓ transparentnost v rozhodování, finančním hospodaření a personální politice firmy
- ✓ pevný postoj v otázce lidských a občanských práv
- ✓ začlenění problematiky dodržování etických norem jednání a chování nad rámec norem právních tak, aby firma nového typu byla schopna jednat jako „odpovědný občan“

Corporate Social Responsibility (CSR) je relativně nový nástroj řízení, který se používá i v oblasti řízení etického, neboť aplikuje do každodenní praxe podniku klíčové principy a hodnoty morální filozofie. Aplikace principů CSR je založena na dobrovolnosti, ale na druhé straně je však pozitivní, že se v příslušných zákonných normách specifikují subjektivní povinnosti výkonného managementu, kdy je kladen důraz zejména na šetrnější přístup k životnímu prostředí, na dodržování lidských práv a na jiné zásady trvale udržitelného rozvoje společnosti.

### **3.5 Etický kodex jako základní nástroj etického řízení firmy**

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole (3.4.2) etický kodex je nejvýznamnějším a v současnosti nejpoužívanějším nástrojem podnikové etiky a jejího řízení ve firmě. Tato kapitola se snaží o maximální zveřejnění informací o etickém kodexu, které lze nalézt v literatuře zabývající se podnikovou etikou a etikou obecně.

### 3.5.1 Historie

Etické kodexy nejsou záležitostí teprve posledních let. Za první etický kodex v historii se označuje tzv. *Hippokratova přísaha*, zformulovaná přibližně před 2400 lety. Je adresovaná lékařům a zavazuje je nezištně pomáhat nemocným, zachovávat lékařská tajemství apod. V průběhu dějin vzniklo množství nejrůznějších etických (mravních) kodexů. Známé jsou kodexy určující mravní jednání např. mistrů a tovaryšů. Existují kodexy mravních norem mnišských řádů, stejně tak jsou známy kodexy života studentů a mistrů středověkých univerzit (1).

První kodex, který určoval pravidla obchodního jednání vznikl již v roce 1913 ve společnosti J. C. Penney Comp. Sestával ze sedmi zásad, odrážejících filozofii podnikání, kterou zastával majitel podniku. Ve čtyřicátých letech minulého století vydala svůj etický kodex jako jedna z prvních firma Johnson&Johnson. Po nich následovalo mnoho dalších firem, které vydáním formálních etických kodexů reagovaly na rostoucí kritiku svých mezinárodních operací i domácí problémy (3).

Etické kodexy se neustále vyvíjely a jejich uplatnění bylo stále širší. Dnes se již vyskytují skoro ve všech oblastech společenského života. V současnosti se v ekonomickém životě vyskytují u *tří skupin subjektů*. Jsou to kodexy pro činnost profesionálních asociací a jejich členů, pro činnost hospodářských sdružení vykonávajících určité hospodářské činnosti a kodexy jednotlivých hospodářských subjektů.

Kodexy pro činnost profesionálních asociací a jejich členů, též zvané *profesní kodexy*, upravují činnost profesních sdružení a jejich členů. Shrnují morální požadavky jednotlivých povolání. Slouží jak k regulaci vzájemných vztahů lidí v pracovních kolektivech, tak k regulaci chování a jednání vůči dalším stranám, včetně společenské zodpovědnosti. Známé jsou kodexy lékařů, novinářů, učitelů, pracovníků bank atd. Dodržování profesních kodexů není vynutitelné, jde o individuální chování jedinců, kteří se k němu zavázali. Pokud ale vydá profesní komora (či asociace) dokument, zavazující členy k dodržování jistých etických pravidel, je pro členy závazný a jeho

dodržování resp. nedodržování má vliv na možnosti provozování profesionální činnosti. Míra závaznosti je proto velmi vysoká (1).

**Kodexy pro činnost hospodářských sdružení** se příliš nevyskytují, lze se zmínit, že specifickou úlohu mají tři kodexy vydané Mezinárodní obchodní komorou. Ve sféře etiky podnikání mezi její dokumenty patří mezinárodní kodexy pravidel etiky v prodejní činnosti z roku 1973, v reklamě původně z roku 1937 a v přímém marketingu. V České republice se lze zmínit o Kodexu bankovní etiky, který vydala Bankovní asociace (15).

**Firemní kodexy** jsou kodexy vytvořené pro potřeby jednotlivých společností. Jsou obvykle vyjádřením celkové politiky firmy, jejího vztahu k zákazníkům, ke konkurenci a vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zabývají se i vztahy mezi zaměstnanci, bezpečností na pracovišti a řadou ostatních otázek. Kodexy bývají zveřejňovány a mají přispět i k pohledu široké i odborné veřejnosti na danou firmu(15).

### 3.5.2 Tvorba etického kodexu firmy

Při vytváření etického kodexu se v podstatě uplatňují dva různé přístupy (1, s. 109):

- ✓ *tzv. skandinávský model*, kde se přikládá význam prodiskutování a formulování podnikového etického kodexu za aktivní účasti všech zaměstnanců,
- ✓ *tzv. americký model*, kde etické kodexy vytvářejí představitelé managementu a vlastníci podniků.

V obou případech se při tvorbě etického kodexu vyžaduje vysoká profesionalita. Důležitá je výstižná, srozumitelná a přehledná formulace dokumentu. Nelze podcenit ani úroveň grafického zpracování kodexu, ani způsoby jeho presentace. V našich podmínkách se doporučuje používat skandinávský model s participací zaměstnanců. Podnět k vytvoření kodexu obvykle vychází od někoho z nejvyššího vedení firmy. Pokud má mít etický kodex úspěch, měl by být podporovaný také ředitelem společnosti. Existující politika firmy – například v oblasti úplatkářství, personální diskriminace nebo použití majetku společnosti k soukromým účelům – může posloužit jako dobrý

odrazový můstek k tvorbě etického kodexu. Etický kodex si může společnost nechat zpracovat i externí poradenskou firmou, ale pouze jako návrh.

Snahou je, aby kodex obsáhl kontroverzní témata a současné problémy vyskytující se v chodu firmy – v tomto správném „nasměrování“ kodexu mohou pomoci pohovory se zaměstnanci na všech úrovních firmy, dotazníkové šetření a další metody sociologického výzkumu. Obecně čím více lidí je zapojeno do vytváření kodexu, tím více se přiblíží k potřebám firmy, zohlední daná témata z různých úhlů pohledu a žádná důležitá oblast není přehlédnuta nebo překroucena.

### 3.5.3 Význam etického kodexu firmy

Je třeba se zmínit o funkcích firemního etického kodexu, jeho přínosu pro společnost, ale také o námitkách, které existují proti tvorbě etického kodexu.

Obecné funkce etického kodexu firmy zobrazuje následující obrázek.

**Obrázek č. 2: Obecné funkce etického kodexu firmy**



Zdroj: Rolný I., 10, s. 74

***Přínosy a klady*** etických kodexů jsou shrnuty do těchto bodů (1, s. 101-102):

- a) Etický kodex může pomoci manažerům a zaměstnancům sdílet společné hodnoty a seznamovat nové zaměstnance organizace s hodnotami firmy,
- b) Kodex je směrnici v nejednoznačných situacích, kdy není zcela zřejmé, jaké jednání je etické nebo vhodné. Kodexy přispívají k tomu, aby
  - o upevnily vhodné jednání,
  - o určily opatření, která budou použita pro eliminaci nevhodných činností,
  - o orientovaly organizaci na dlouhodobou strategii, nikoli na krátkodobé zisky za každou cenu.
- c) Kodex dává manažerům návod pro jednání s externími partnery a zainteresovanými skupinami. Velké a střední firmy jsou pod reflektorem společnosti. Malé firmy přitahují pozornost méně, ale etický kodex jim může pomoci koncentrovat energii na vhodné podnikatelské jednání,
- d) Kodex pomáhá manažerům v řízení a kontrolování vztahů a v komunikaci se zákazníky, dodavateli a dalšími aktéry trhu. To určuje firemní úspěch.
- e) Kodex nastiňuje základní pravomoci a povinnosti manažerů a zaměstnanců, „dělá implicitní explicitnějším, je průvodcem pro jednání lidí a takto posiluje firemní kulturu“,
- f) Kodexy snižují počet soudních sporů,
- g) Kodexy zlepšují firemní finanční výsledky.
- h) Kodexy zvyšují pracovní morálku zaměstnanců, jejich hrdost, loajalitu a umožňují snadnější získávání pracovníků z vnějších zdrojů,
- i) Kodexy působí jako katalyzátor konstruktivních změn a zajišťují vyrovnávání se s vnějším prostředím,
- j) Kodexy zvyšují srozumitelnost záměrů a zájmů organizace, cílů organizace a jejich realizace,
- k) Kodexy přispívají k uspokojování potřeb majoritních akcionářů,
- l) Kodexy zvyšují otevřenost, pravdivost a čestnost komunikace uvnitř firmy,
- m) Kodexy napomáhají přenosu a integraci kultur organizací, které působí v různých zemích (kulturách), a přispívají k rozšíření etických podnikatelských aktivit v rámci jedné organizace a k zvyšování organizační kultury,

- n) Kodexy omezují neetické, nevhodné i nelegální požadavky spolupracovníků na manažery organizace,
- o) Kodexy zvyšují efektivitu zejména v oblastech, ve kterých se trh málo prosazuje a právo je slabé nebo neúčinné,
- p) Kodexy přispívají k tomu, že podnik se chová jako dobrý „občan“ ve společnosti,
- q) Kodexy zvyšují důvěryhodnost managementu, který dá popud k jejich tvorbě.

*Námítky a problémy*, které se vyskytují s tvorbou etických kodexů je možno shrnout do několika bodů. První námitkou je, že kodexy jsou jen slohovým cvičením, které je dobré pro veřejnost, ale nemá prakticky žádný vliv na chování lidí v organizaci. Další námitka se týká skutečnosti, že v organizaci pracují dospělí lidé, s již vytvořenými hodnotami, které etický kodex nezmění. Třetí námitkou je ta, že obsah etických kodexů je často příliš obecný a nepostihuje etické problémy, kterými se musí organizace skutečně zabývat. Je třeba si však uvědomit, že od etického kodexu nelze očekávat zlepšení ekonomické situace v podniku, okamžité polepšení zaměstnanců nebo manažerů. Je důležité, aby v podniku fungovala organizační kultura, která v souladu s etickým kodexem může přispět k zlepšení stávajícího stavu společnosti.

### **3.5.4 Struktura etického kodexu firmy**

Etické kodexy vysvětlují závazky organizace především v pěti základních okruzích (6):

- ✓ zaměstnanci
- ✓ akcionáři, investoři a vlastníci majetku společnosti
- ✓ dodavatelé
- ✓ zákazníci
- ✓ společenské okolí podniku

Dále řeší vztahy se státní správou týkající se placení daní a dalších závazků vůči státu a vztahy s konkurencí firmy.

Ačkoli většina etických kodexů sdílí tuto obecnou strukturu, žádné dva kodexy nejsou stejné. Efektivní a důvěryhodný kodex by měl odrážet zájmy zaměstnanců v různých funkcích a pozicích v organizaci. Etický kodex by měl být živým dokumentem. Měl by se trvale vyvíjet a reagovat na stále nové sporné otázky objevující se v podnikání. Mnoho v poslední době vytvořených nebo revidovaných kodexů se například zabývá problémy jako počítačové pirátství, používání elektronické pošty a Internetu zaměstnanci, sexuálním obtěžováním atd.

Oblasti zahrnuté do etického kodexu se liší v závislosti na předmětu podnikání, existují ale oblasti, které mají všeobecný charakter a jsou tudíž všeobecně aplikovatelné pro všechna odvětví.

Při sestavování etického kodexu by měla být respektována zásada *postupu od obecného ke konkrétnímu* a měli bychom se držet základní osnovy (6):

### Úvod

Obvykle podepsaný ředitelem společnosti. Na začátku je zmíněn v několika větách účel etického kodexu, zmiňuje se o hodnotách důležitých pro společnost, jako jsou poctivost, čest, zodpovědnost, dobré jméno. Dále uvádí závazek vedení firmy a jejího vedení dodržovat vysoké morální standardy při jednání v rámci firmy i navenek v zájmu zlepšení dobrého jména firmy a trvale udržitelného rozvoje firmy.

### Smysl existence firmy

Čím se firma zabývá, jaký výrobek vyrábí nebo jaké služby poskytuje. Její finanční cíle a smysl její činnosti pro společnost.

### Zaměstnanci

Vysvětluje politiku společnosti v oblasti dobrých pracovních podmínek; přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání a kritéria postupu v hierarchii firmy; spravedlnost při stanovování mezd a jiných odměn; právo na informace; spoluúčast při rozhodování; zdraví zaměstnanců; bezpečnost práce; rovné podmínky mužů a žen; respektování práv osobnosti; úroveň spolupráce, vzájemného respektu, tolerance, informovanosti mezi

pracovníky; vzájemné vztahy mezi pracovníky; povinnosti lidí (jako lidských bytostí a jako zaměstnanců) ke svým vedoucím, podřízeným, spolupracovníkům; "férovost" pracovních smluv; penzijní politika; diskriminace a sexuální obtěžování; použití prostředků společnosti k soukromým účelům zaměstnanců.

### **Zákazníci**

Stanovisko společnosti ke svým zákazníkům s ohledem na dodržování sjednaných termínů; kvalitu výrobků a služeb; cenovou tvorbu; poskytování informací; respektování práv zákazníků; ochranu zdraví zákazníků; reklama; zákaz dávat úplatky potencionálním zákazníkům; záruční a pozáruční servis a spokojenost zákazníků; chování k regionu, kde podnik sídlí

### **Akcionáři, investoři a vlastníci majetku společnosti**

Postoj společnosti k akcionářům, investorům a vlastníkům majetku společnosti, poskytování pravdivých a úplných informací o hospodaření, očekávaná návratnost vložených prostředků, nezvýhodňování žádné skupiny, ochrana jejich investic, atd.

### **Dodavatelé**

Vztahy společnosti s dodavateli zahrnující např. dodržování termínů splatnosti, společná snaha o zvyšování kvality a efektivnosti, pravidla pro přijímání a poskytování darů a dalších výhod.

### **Společenské okolí podniku**

Zde by měl být zdůrazněn závazek společnosti dodržovat zákony a obecně platné normy. Dále otázky týkající se ochrany životního prostředí, respektování ekologických norem, zapojení firmy do veřejného života, charitativní činnosti a sponzorství.

### **Konkurence**

Mělo by zde být vysvětleno počínání firmy v konkurenčním boji, např. firma by se neměla pokoušet získávat nečestně informace o konkurenci, poškozovat dobré jméno konkurence atd.

### **3.5.5 Použití ve firmě**

Úspěch kodexu závisí na tom, zdali ho zaměstnanci budou chápat jako důležitý a významný. Proto je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí o tom, jak bude kodex prezentován a podporován před zaměstnanci. Minimálně by každý zaměstnanec měl dostat k rukám jednu kopii kodexu. Pouhé vyvěšení kodexu na nástěnku těžko přinese nějaký efekt. Aktivnějším krokem je zapojit kodex do firemní zaměstnanecké politiky a firemních formulářů. Například mnoho amerických firem zapojuje etický kodex jako nedílnou součást pracovních smluv se zaměstnanci. Tím se kodex také dostává více do povědomí zaměstnanců (9).

Není příliš pravděpodobné, že zaměstnanci pochopí sami plný význam, všechny důsledky kodexu a jejich závazek ho dodržovat, pokud jim kodex není osobně vysvětlen. Pro nové zaměstnance by měl být kodex zakomponován v přijímacích instrukcích a prezentován v rámci zaučení zaměstnanců. Následovat by měly i pravidelné odkazy na kodex ve školicích programech.

Mnoho společností zjistilo, že je velice těžké udržet mezi zaměstnanci zájem o kodex a zajistit jeho zapojení do podnikové kultury. Proto je třeba stále vytvářet programy na posílení podnikové kultury. Zahrnutí etických dilemat (třeba ve formě krátkých případových studií) ve firemních školicích programech se ukazuje jako efektivní při překonávání lhostejnosti k etickým tématům.

### **3.5.6 Použití mimo firmu**

Povědomí okolí firmy o tom, že firma má vytvořený etický kodex, je dobré pro její pověst. Kopie kodexu by měly být k dispozici akcionářům, obchodním partnerům, personalistům, dodavatelům a dalším osobám, s nimiž firma přichází do styku.

Zákazníci by také měli mít právo vědět, jaké chování mohou od firmy očekávat. Některé firmy přidávají etický kodex ke svým produktům a na propagační materiály nebo jej tisknou na zadní stranu faktur a účtenek. Takové veřejné vyhlášení etických

zásad je vlastně návodem pro zákazníky; jak kontrolovat, zda je její chování ve shodě se standardy, které obhajuje. Tato taktika se může jevit jako dosti riskantní, ale pokud si firma vybuduje dobrou pověst projeví se to ve větší míře loajality zákazníků k firmě.

Dodavatelům by také měly být poskytnuty detailní informace o důležitých částech kodexu, abychom se vyhnuli případným nedorozuměním. Některé firmy také prosí dodavatele, aby jim nahlásili možné porušení kodexu, kterého si povšimli v průběhu jednání se zaměstnanci společnosti. Když firma projeví ochotu řešit každé možné etické selhání, může to vést ke zvýšení vzájemné důvěry mezi firmou a dodavateli.

### **3.5.7 Plnění a důsledky porušení etického kodexu**

Obvyklou metodou je, že malá skupina vedoucích pracovníků přebírá zodpovědnost za *plnění* etického kodexu, sledování jeho přijetí a efektivnost. Taková skupina by měla:

- ✓ sledovat, jestli je systém natolik zaběhnutý, že může podporovat nebo dokonce vynucovat dodržování kodexu
- ✓ posuzovat vedení zaměstnanců k používání kodexu
- ✓ prošetřovat údajné porušení kodexu
- ✓ pravidelně revidovat obsah kodexu a formulace v něm obsažené dle nově se objevujících témat

V USA je nyní běžné ve velkých firmách jmenovat pracovníka zabývajícího se etickými tématy ve firmě. Jeho hlavní činností je poskytovat rady zaměstnancům v oblasti etiky, zkoumat zjevné porušení kodexu, školit zaměstnance v řešení etických dilemat a postarat se o to, aby manažeři ve svých odděleních jednali v souladu s etickým kodexem firmy. Mnoho velkých amerických firem rovněž provozuje linky důvěry, které mohou být použity k upozornění vedení firmy na podezřelé praktiky nebo k dotazům jak řešit konkrétní etické otázky. Některé firmy preferují, aby tyto linky provozovala nezávislá najatá konzultační společnost – především z důvodů zvýšení jejich důvěryhodnosti a překonání obav zaměstnanců z jejich zneužití (9).

Jedním z největších nebezpečí je, že kontrolní procesy zaměřené na zaběhnutí kodexu zcela překryjí hlavní účel kodexu – nastavit etické standardy a poskytovat radu a poučení. Celkovým smyslem kodexu je zakotvit myšlenky etické ohleduplnosti do všech činností firmy.

Aby měl etický kodex nějakou důvěryhodnost, musí být společnost ochotná potrestat každého zaměstnance, který byl shledán vinným z *porušení* kodexu. Tento postih by měl být jasný a srozumitelný. Zaměstnanec obviněný z porušení kodexu by měl být také podrobně seznámen s doklady o tomto pochybení a vyslechnut k tomu účelu zřízenou disciplinární komisí. V závislosti na závažnosti obvinění by měl být trest v rozmezí od napomenutí až po propuštění zaměstnance.

Obtížněji se řeší případy, kdy je po zaměstnanci požadováno neetické chování jeho nadřízeným. Příklad by se měl řešit co nejcitlivěji bez nadržování obviněné straně (nadřízenému). Obvykle je stanovena nezávislá osoba, výše postavená než domnělý delikvent a z jiného oddělení, k prošetření celého případu (např. korupce aj.). Pokud se jedná o anonymní udání jsou vždy požadovány písemné důkazy o vině. V případě, že se jedná o problém diskriminace, obtěžování nebo šikany přistupuje se k pohovorům s jednotlivými členy oddělení, kde k případu došlo. Největším problémem těchto kauz je, že je obvykle těžké rozlišit mezi pomstou, zaujatostí a nevráživostí mezi zaměstnanci a opravdovým porušením etického kodexu (13).

## 4 Charakteristika společnosti

### 4.1 Historie společnosti

Společnost, pro kterou je zadané téma zpracovávávané, si nepřála být jmenována pravým jménem, proto jsem použil obecný název firmy – XYZ, s. r. o. Přesto mohu uvést základní údaje týkající se společnosti, její historie, současnosti, pozice na trhu a ostatních důležitých údajů, které je nutno znát při analýze společnosti zaměřené a podnikovou etiku.

Společnost XYZ, s. r. o. byla založena v roce 1993 se sídlem v Břeclavi jako společnost s ručením omezeným. Současná výše základního kapitálu společnosti činí necelých 11 mil. Kč. V současnosti společnost zaměstnává cca 500 zaměstnanců po celé republice a také na Slovensku. Společnost má hlavní centrálu v Brně a pobočky v Praze, Karlových Varech a Ostravě v ČR a v Bratislavě na Slovensku.

Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (dále jen OKEČ) jsou hlavními činnostmi firmy tyto:

513100	<i>Velkoobchod s ovocem, zeleninou a bramborami</i>
505000	<i>Maloobchodní prodej pohonných hmot</i>
521200	<i>Ostatní maloobchod v nesespecializovaných prodejnách</i>
553000	<i>Restaurace</i>
602400	<i>Silniční nákladní doprava</i>

Klasifikace firmy dle OKEČ je využívána především pro statistické účely a pro potřeby mé diplomové práce je využitelná jen minimálně. Společnost se zabývá především kompletním servisem sortimentu ovoce, zeleniny a suchých plodů. Hlavními činnostmi firmy jsou:

- ✓ Import a export ovoce a zeleniny
- ✓ Dodávky velkoobchodním odběratelům

- ✓ Kompletní služby dodávek do řetězců supermarketů (kompletní balicí program, školení, informační materiál, recepty)
- ✓ Dodávky do hotelů, restaurací a cateringových společností
- ✓ Distribuce čerstvého zboží v požadovaném čase a teplotě
- ✓ Dodávky speciálního exotického a baleného zboží
- ✓ Kompletní technologie dozrávání banánů
- ✓ Kompletní program balení zboží
- ✓ Cash & Carry
- ✓ Vlastní doprava
- ✓ Logistické služby

## **4.2 Současnost**

Společnost patří mezi tři největší ve svém oboru v České republice, spolupracuje s mnoha zahraničními partnery především z jižní Evropy, speciálně ze Španělska. Proto je kladen důraz u obchodníků, kteří mají na starosti nákup zboží, na jazykovou vybavenost – a to především angličtiny a španělštiny.

Ředitelem společnosti je bratr zakladatele společnosti, který ve společnosti působí jako jednatel. Po vstupu irské mezinárodní společnosti v roce 2002 je dalším jednatelem společnosti také zástupce majitele této irské společnosti. V současnosti má společnost dva jednatele. V centrále v Brně a také na pobočce v Praze jsou dvě obchodní oddělení, která se starají o dodávku a odbyt zboží. Obchodní oddělení je dále rozděleno na specialisty na nákup zboží a specialisty na prodej zboží, neboť každá tato činnost je řízena odlišným způsobem.

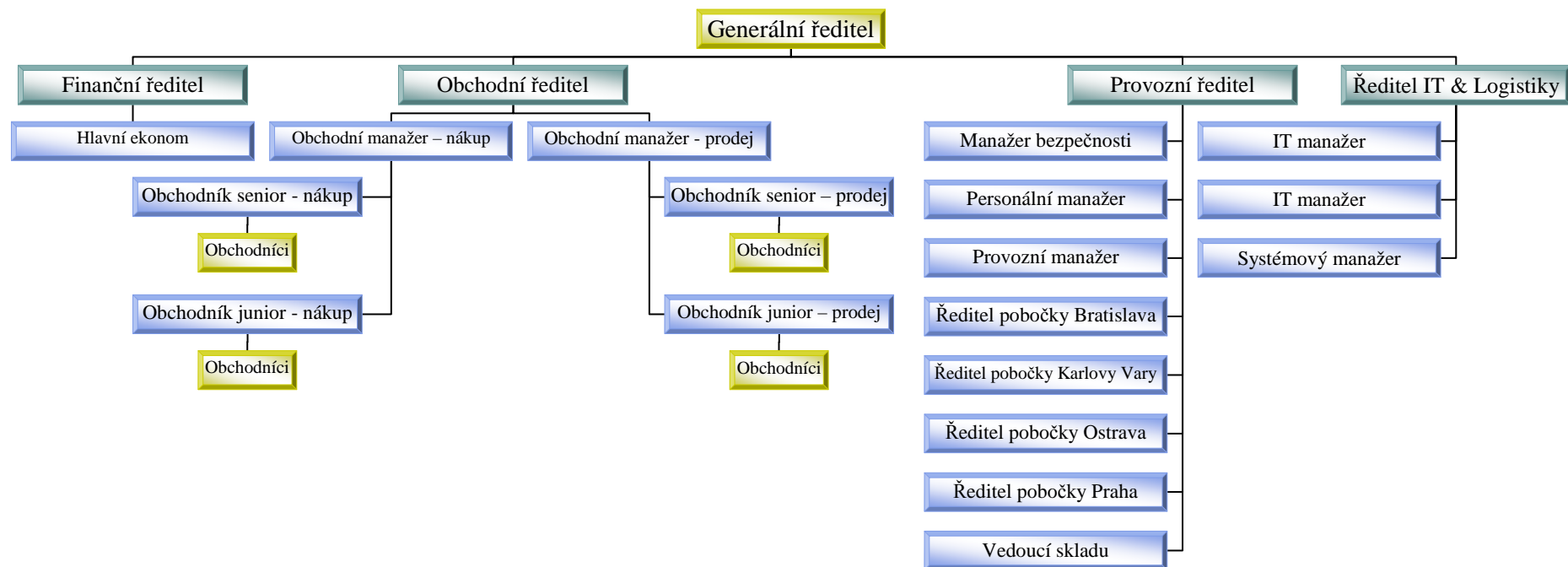
Další důležitou součástí firmy je informační systém. Firma v současnosti používá systém IS KARAT. Tento informační systém je integrován do všech poboček firmy a je používán ke všem důležitým firemním procesům, které ve firmě probíhají. Informační systém obsahuje standardní účetní, finanční a skladové aplikace, navíc je schopen přizpůsobovat jednotlivé agendy celého IS potřebám obchodu společnosti. Další výhodou tohoto IS je propracovaná a důsledná evidence obalového hospodářství nebo

také důsledná evidence pohybu a vracení zboží zákazníky, která umožňuje zefektivňovat nákup a minimalizovat tak ztráty. Tento systém je navíc otevřený pro další vývoj a je možno ho dále upravovat dle požadavků firmy. Firma tento IS používá od roku 1999, jeho však poměrně velkou nevýhodou je možné připojení v centrále firmy maximálně 100 uživatelů, a vzdáleně (tzv. v on-line režimu) maximálně 60 uživatelů, což dává dohromady maximální současné používání pouze 160 uživatelů, což je vzhledem k velikosti firmy dost hraniční počet. Samozřejmě ne každý zaměstnanec potřebuje přístup do tohoto systému, přesto je tento maximální počet připojených uživatelů poměrně omezující pro firmu.

### **4.3 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti je zobrazena na následujícím schématu. Zobrazuje rozložení pracovních vztahů ve společnosti, kde generální ředitel společnosti má čtyři hlavní podřízené, kterými jsou finanční ředitel, obchodní ředitel, provozní ředitel a ředitel IT & logistiky. Další rozdělení pravomocí a povinností těchto ředitelů je vyjádřeno na schématu.

**Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Získaná ocenění

Důkazem o kvalitě a úspěšnosti společnosti ve svém oboru můžou být i ocenění, která se podařilo společnosti získat. Jedná se zejména o tyto ocenění: Zlatý dukát a Top Retailer.



Prestižní ocenění Zlatý dukát uděluje redakce časopisu moderní obchod za vynikající výkony v potravinářství a obchodě. O jeho udělení rozhoduje nezávislá porota, která se skládá z odborníků a významných osobností. Na rozdíl od žebříčku top 50 obchodních společností (který je rovněž sestavován časopisem moderní obchod), který vychází pouze z kvantitativních hledisek, se porota při udělování zlatého dukátu rozhoduje podle kvalitativních ukazatelů. Symbolickým vzorem tohoto vyznamenání je zlatý dukát, který nechal poprvé ve 14.století razit český král Jan Lucemburský. Společnost toto ocenění získala za rok 1999.



Top Retailer je cena, kterou uděluje společnost Incoma, v mnoha kategoriích. Společnosti XYZ, s. r. o. se podařilo získat toto ocenění v kategorii nazvané Cena za nápad roku za kontinuální inovaci a snahu zvyšování hodnoty v roce 2003.



V roce 2000 společnost obdržela certifikát jakosti ISO 9001, který by měl být pro každou společnost, která chce dosáhnout úspěchu, samozřejmostí. Normy ISO řady 9000 se obecně týkají procesů souvisejících se zajištěním stabilní úrovně kvality výrobků a zboží opouštějících brány podniku. Znamenají výrazné snížení reklamací ze strany odběratele a zvyšují tak spokojenost zákazníků, čímž podporují dlouhodobé, perspektivní obchodní vztahy. Společnost XYZ, s. r. o. je držitelem certifikátu ISO 9001, jež je zárukou dlouhodobé stability tradičně vysoké úrovně produktů a služeb společnosti. Samozřejmostí je neustálé zdokonalování všech procesů v systému obsluhy zákazníků nad rámec již získané certifikace.

## **5 Analýza etického a sociálního prostředí ve firmě**

Kapitola analyzuje současný stav etického a sociálního prostředí ve firmě. V současnosti má firma vytvořený etický kodex pouze samostatně pro jediné oddělení ve firmě – a to oddělení personální. Zaměstnanci personálního oddělení se tak snaží řešit všechny problémy spojené s etikou nejen pomocí vlastní intuice a slušného chování, ale také dodržují ustanovení tohoto interního firemního dokumentu (viz. příloha č.2). Etické a sociální problémy ve firmě jsou tak mimo personální oddělení řešeny pouze intuitivně a na základě slušného chování zúčastněných osob. Vytvoření dokumentu, řešícího otázky etické a sociální, je hlavním cílem mé diplomové práce. Tímto dokumentem je tzv. etický kodex firmy.

Důvodem, proč jsem si vybral tuto firmu, pro zpracování uvedeného tématu, je mě firma sama prostřednictvím školy oslovila. Firma je již delší dobu sama nespokojena s etickým prostředím na pracovišti, proto využila této možnosti vzájemné spolupráce. Zároveň mi bylo umožněno téměř neomezeně se pohybovat ve firmě a lépe tak poznat současné firemní prostředí. Měl jsem také možnost nahlédnout do interních firemních dokumentů (pracovní řád, účetní výkazy, různé firemní manuály, směrnice apod.), jedinou omezující podmínkou však byla ta, že všechny mnou získané údaje budou zveřejněny pod fiktivním jménem a tím zůstane zachována anonymita firmy. Po konzultaci s vedoucí mojí diplomové práce bylo této podmínce firmy vyhověno.

Před samotnou analýzou je třeba se zmínit o metodách, které lze aplikovat při tvorbě etického kodexu.

### **5.1 Použité metody**

V této části popíši a vysvětlím základní metody a principy při sběru dat pro analýzu etického a sociálního prostředí ve společnosti XYZ, s. r. o.

### 5.1.1 Sekundární data jako informační zdroj

Nejprve je potřeba získat co nejvíce informací o etickém prostředí ve firmě ze stávajících materiálů, které již byly vytvořeny pro nějaký jiný účel – tzv. *sekundární data*. Je to levnější a efektivnější způsob než provádění nových výzkumů. Umožní to také udělat si základní představu o stavu etického a sociálního prostředí ve společnosti. Tyto informační zdroje lze rozdělit na informační zdroje získané uvnitř firmy (**interní**) a zdroje informací volně dostupné vně firmy (**externí**).

Mezi interní zdroje informací patří firemní dokumenty, směrnice, dokumenty systému ISO atd. Mezi externí zdroje patří informace získané na internetových stránkách společnosti, z obchodního rejstříku, z článků publikovaných o společnosti a dalších dostupných zdrojů.

V případě mnou sledované firmy bylo k dispozici dostatečné množství sekundárních informací. Jak jsem již řekl dříve, měl jsem možnost prakticky neomezeného pohybu po firmě a možnost náhledu do mnoha interních dokumentů společnosti. O firmě jsem získal mnoho informací, a to nejen díky interním dokumentům, ale i díky externím zdrojům informací, především internetových stránek společnosti, z článků, které byly zveřejněny a také z obchodního rejstříku. Tyto informace je však nutné doplnit a shromáždit o informace získané vlastními silami – o tzv. *primární data*. Tyto informace jsou původní a byly získány pro daný specifický účel. Největší předností primárních dat je jejich přímá vázanost na záměry poznávání a cíle výzkumu. Primární data jsou konstruována co do kvality i kvantity tak, aby v nich byla zachycena sledovaná problematika co nejúplněji a nejpřesněji. V další kapitole se budu věnovat způsobům získávání primárních dat.

### 5.1.2 Sběr primárních dat

V praxi se obvykle člení výzkum používaný pro sběr primárních dat na kvantitativní a kvalitativní. *Kvantitativní výzkum* je dnes jedním z nejpoužívanějších způsobů

poznávání sociálních jevů. Je zaměřen na zjišťování těchto charakteristik sociálních jevů (14):

- rozsah výskytu, zastoupení – zjišťování četnosti a rozsahu, v jakém se daný jev vyskytuje – např. u kterých pracovníků firmy, v jaké oblasti činností
- frekvence – např. opakování jevu v čase, opakované hodnocení situace
- intenzita – síla nebo mohutnost jednotlivých složek jevu, např. síla zájmu, míra spokojenosti zaměstnanců atd.

Úkolem kvantitativního výzkumu je měření výše uvedených charakteristik a jejich souvislostí. Měření kvantitativně odlišných skutečností a jejich poměřování mezi sebou je možné, jsou-li kvantily převedené na zcela homogenní třídu jevů (kvantum vyjádřené číslem). Takto zpracovaná data lze dále statisticky zpracovávat. Kvantitativní výzkum lze rozdělit do několika na sebe navazujících fází:

- analýza jevu a formulace hypotéz
- stanovení ukazatelů a škálování
- stanovení zkoumaného vzorku
- určení odpovídajících technik výzkumu

**Kvalitativní výzkum** je doplňující metodou výzkumu kvantitativního. Jeho úkolem je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních jevech (14):

- existenci těchto jevů a jejich strukturu
- jejich vlastnosti a funkce
- faktory, které tyto jevy ovlivňují a nebo s nimi souvisejí

Cílem kvalitativního výzkumu není změřením jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale popsání sociálního jevu jako celku. Informace získané kvalitativním výzkumem nelze matematicky zpracovat, měly by poskytovat přehled o celkovém stavu zkoumaného problému.

Dále následuje přehled základní metody primárního sběru dat. Tyto metody se člení dle (14) do čtyř základních kategorií:

- *pozorování* – zachycuje především chování lidí v nejrůznějších situacích, reakce lidí na měnící se podmínky, interakce člověka s druhými lidmi i s okolím,
- *dotazování* – nejběžněji a nejčastěji využívaná metoda je založená na výpovědích lidí – dotázaných (tzv. respondentů),
- *experiment* – výzkumník aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností, ovlivňuje situace a zkoumá reakce, a to buď v laboratorních podmínkách nebo v přirozených podmínkách,
- *analýza věcných skutečností* – zahrnuje jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak ty, které byly zadány jako úkol.

Pro objektivní poznání se doporučuje používat kombinace metod. V následujících kapitolách se budu zabývat podrobněji metodami, které jsem použil ve své práci.

### **5.1.2.1 Pozorování**

Vnější projevy člověka a projevy jeho chování lze pozorovat. Vědecké pozorování na rozdíl od běžného musí mít přesně stanovený cíl a zformulovaný předmět pozorování. Sociologie člení pozorování podle toho, zda pozorovatel je součástí pozorované situace nebo je mimo ni. Podle tohoto hlediska se pozorování člení na *zúčastněné* a *nezúčastněné*.

Další hledisko člení pozorování na *zjevné* a *skryté*. Zjevné pozorování je to, kdy pozorovaní lidé jsou seznámeni s tím, že je někdo nebo něco pozoruje. V tomto případě se musí vždy počítat s větší či menší korekcí chování pozorovaných. Skryté pozorování je z výzkumného hlediska cennější.

Výhodou pozorování je, že sledujeme chování lidí v přirozených podmínkách, kde není ničím ovlivňováno. Pozorování je nejbližší realitě, rozhodně blíží než dotazování, ve kterém je realita vyvolávána. Pozorování má přednost před všemi ostatními technikami empirického výzkumu, pokud je zkoumaný problém pozorovatelný.

Nevýhodou je, že pozorované chování tvoří jen malou část toho, co lze nebo je nutno zjistit. Osobní pozorování je také zatíženo slabostmi lidského faktoru, člověk může něco přehlédnout, chybně zaznamenat nebo významově zkreslit.

V mé práci jsem preferoval metodu skrytého zúčastněného pozorování – především proto, že ve společnosti, která je předmětem mého výzkumu, od jejího kontaktování mé osoby již rok pracuji.

### **5.1.2.2 Dotazování**

Metody, které se opírají o výpovědi respondentů, se označují jako techniky dotazovací. Jednotlivé dotazovací techniky lze rozdělit podle mnoha kritérií. Např. počtu oslovených respondentů; formy dotazování písemné nebo ústní, individuální nebo skupinové; opakovatelnosti dotazování atd. Ve své práci bylo počítáno s použitím dvou technik, které chci na tomto místě blíže přiblížit. Jsou to individuální osobní rozhovor a písemné dotazování.

**Individuální osobní rozhovor** – při osobním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, ve které se tazatel snaží získat od dotazovaného informace, které mohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného, jako jeho vzpomínka, zkušenost, znalost, očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti provázejí. Jen výjimečně se ve výpovědích respondentů lze opírat o více než jen obraz, který si respondent o zkoumané skutečnosti učinil. Základním pravidlem je dotazovat se jen na to, co nelze jiným způsobem změřit, zjistit, spočítat. Mezi výhody osobního dotazování patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně různorodých skutečnostech. V osobním dotazování, které vede tazatel, snese respondent větší zátěž. Výhodou je také, že respondent je stále pod kontrolou (14). Nevýhodou osobního dotazování je především jeho časová náročnost. A právě tato časová náročnost byla hlavním důvodem proč jsem nakonec od této techniky odstoupil, dalším bylo také to, že takto široce pojatá analýza by svým rozsahem překročila stanovený a zamýšlený rozsah mé práce.

**Písemné dotazování** – je nejpoužívanější metodou získávání informací pomocí výpovědi respondenta. Principem je, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Při písemném dotazování je nezbytné dodržet několik základních pravidel, která vedou k úspěchu písemného dotazování (14):

- mluvit řečí, které respondent rozumí,
- volí se dotazy na obdobné skutečnosti, kde odpovědi by si měly být blízké nebo by měly být totožné. Ověřování pomocí kontrolních dotazů by ale respondent neměl postřehnout,
- v každém případě by měla být zaručena anonymita respondenta, ten by se neměl obávat postihu za vyplnění dotazníku
- dotazník by neměl respondenta zbytečně zatěžovat, neměl by být moc dlouhý, neboť s délkou a složitostí dotazníku klesá zájem respondenta o jeho vyplňování.

Výhodou písemného dotazování je jeho menší finanční náročnost, nedochází při něm k nežádoucímu ovlivnění působením tazatele. Respondent si také sám určuje, kdy dotazník vyplní. Nevýhodami je nižší návratnost dotazníků. Možnost rozmyšlení si odpovědí také nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi. Nevýhodou je také nemožnost kontroly, zda dotazník skutečně vyplnil ten, komu byl určen.

### **5.1.2.3 Tvorba dotazníku**

Principem dotazníku je vytvoření souboru otázek, na které respondent odpovídá buď svými slovy, případně volí odpovědi z připraveného souboru položek. Každý dotazník by měl obsahovat úvodní stranu, na které je vysvětleno téma a smysl daného dotazování. Na začátek dotazníku je vhodné umístit několik jednoduchých a snadno zodpověditelných otázek, aby se v úvodu rozptýlilo případné napětí. Poté může být zařazeno několik obtížných otázek co do formy i obsahu, protože respondent ještě není unaven. Za tímto blokem by měla následovat část mírně obtížná, pro oddech, aby mohl následovat další blok obtížnějších otázek. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné, které už nevyžadují plné soustředění respondenta při odpovídání.

Je žádoucí, aby dotazník měl svoji vnitřní logiku, aby se otázky logicky odvíjely. Avšak tato logická posloupnost by neměla korespondovat s logickou posloupností výzkumného problému. Tedy respondent by neměl prohlédnout záměr autora dotazníku. Otázky na existenci jevu a jeho strukturu by měly předcházet otázkám hodnotícím. Mezi jednotlivými otázkami může být vztah závislosti, kdy např. určitá varianta odpovědi předpokládá nebo vylučuje odpovědi na jiné otázky v dotazníku. Při formulaci otázek je třeba počítat s tím, že každá z otázek ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázky následující (tzv. *haló efekt*). V dotaznících se používají různé typy otázek, které se nejčastěji třídí dle následujících hledisek (14):

- podle toho, zda otázka obsahuje už alternativy odpovědí či nikoli, se otázky člení na uzavřené, otevřené a polootevřené
- podle toho, zda otázka má zjevný či skrytý význam, se člení na přímé a nepřímé

**Uzavřené otázky** mají předem formulovány varianty odpovědí. Tyto varianty by měly být správně připraveny, aby nenutily respondenta přiklonit se k odpovědi, která mu zcela nevyhovuje. Uzavřené otázky se dobře zpracovávají, ale jejich prostřednictvím není možné registrovat výrazné kvalitativní změny spojené s tím, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovatelný problém. **Otevřené otázky** nepředkládají respondentovi žádné varianty odpovědi předem, je jen na respondentovi, jakou odpověď zvolí. Používá se tam, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek poznatků pro to, aby mohly být možné odpovědi předem vytvořeny. Často jsou odpovědi na tento typ otázek na různé úrovni obecnosti a obtížně se zpracovávají. Polootevřené otázky dávají nabídku předem daných odpovědí a pokud si z nich respondent nevybere, má možnost doplnit svou individuální alternativu.

Rozdíl mezi přímými a nepřímými otázkami je, že přímé otázky nemají kromě svého významu žádný jiný skrytý význam, kdežto u otázek nepřímých se za zjevným významem skrývá ještě více či méně skrytý význam další.

Při tvorbě dotazníku je třeba dodržet několik základních zásad (14):

- otázky co nejjednodušší
- jasné a srozumitelné

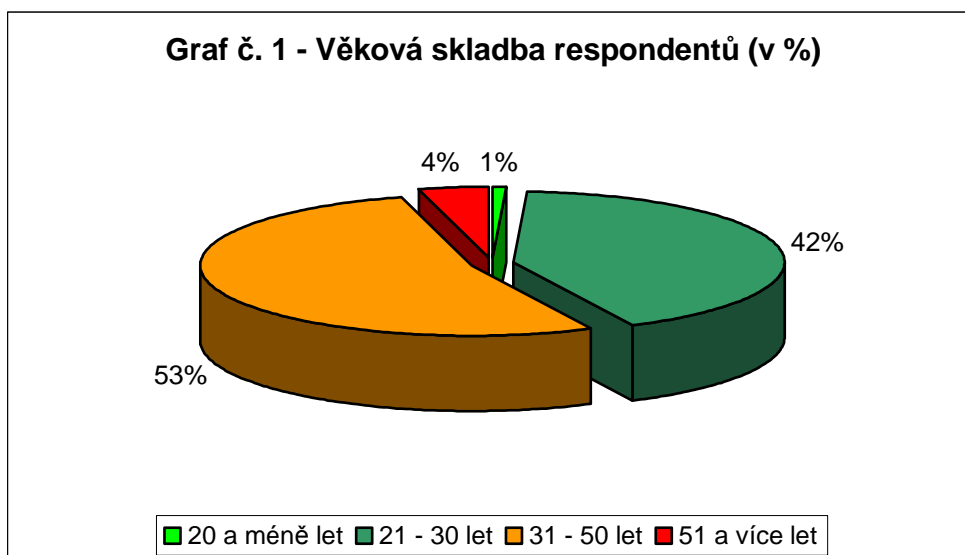
- vyvarovat se používání cizích slov
- vyvarovat se sugestivních otázek (neměly by předem navozovat odpověď)
- měly by mít jednoznačný výklad (ne dvojsmyslné)
- otázky by neměly být příliš osobní – tedy nepříjemné pro respondenta

Při formulaci otázek je nutné držet se hlavního cíle výzkumu, tedy nedávat zbytečné otázky, ale také na nic nezapomenout.

## **5.2 Systém vyhodnocení dotazníku**

### **5.2.1 Skladba respondentů**

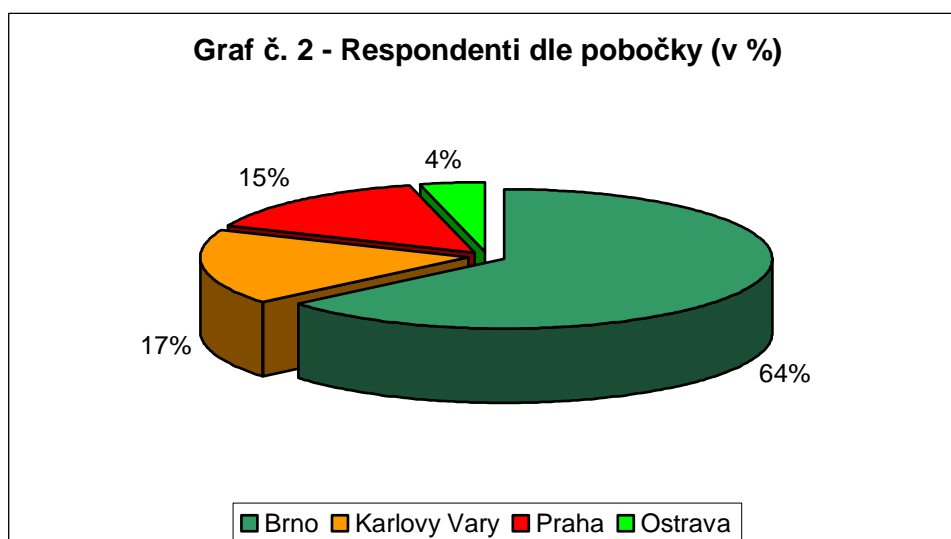
Jak již bylo řečeno vyhodnocení dotazníku tvoří základní informační zdroj, který byl využit při tvorbě etického kodexu společnosti. Prvním bodem pro vyhodnocení dotazníku bylo zjistit skladbu respondentů. Firma zaměstnává celkem cca 500 zaměstnanců, dotazník však byl rozdán (či rozeslán) v celkovém počtu 250 kusů. V konečné fázi se vrátilo 148 kusů dotazníků, což znamená, že reprezentativní vzorek představoval 29,6 % vzorku základního. Celkem tvořili 71,6 % respondentů muži (106 mužů) a 28,4 % tvořily ženy (42 žen). Co se týká věkové struktury respondentů, tak pouze 1 respondent tvořil věkovou skupinu do 20 let, 60 respondentů vyplnilo věkovou skupinu 21 až 30 let, 76 respondentů věkovou skupinu 31 – 50 let a 6 respondentů věkovou skupinu nad 50 let. Procentuální složení respondentů je náplní následujícího grafu.



Co se týká rozdělení respondentů dle pobočky, na které pracují, je nutno předem uvést, že se mi nepodařilo získat žádný vyplněný dotazník z bratislavské pobočky společnosti. Z ostatních poboček se mi podařilo získat tyto počty dotazníků:

- Brno – 96
- Karlovy Vary – 26
- Praha – 22
- Ostrava – 6

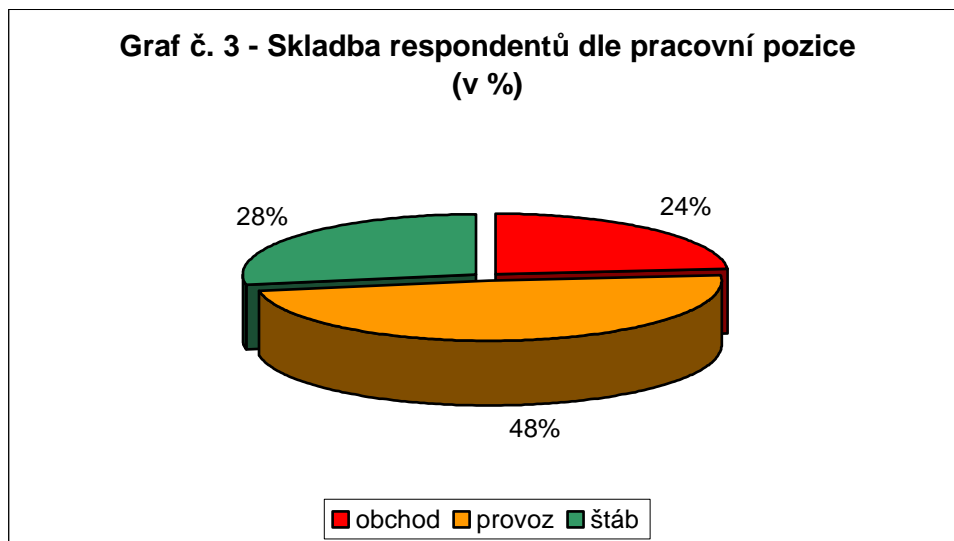
Procentuální podíl zaměstnanců z jednotlivých poboček zobrazuje následující graf.



Odlišení respondentů dle pracovní pozice umožní lepší orientaci ve vyhodnocování dotazníkového šetření. Základní pracovní pozice respondentů jsou následující:

- obchod – zahrnuje obchodní oddělení společnosti,
- štábní útvary – zahrnuje ekonomické oddělení, personální oddělení, bezpečnostní oddělení, pracovníky IT a logistiky, jakosti, správy a údržby a zaměstnance benzínky,
- provoz – zahrnuje především zaměstnance skladových prostor, dále pak provozní administrativu.

Procentuální složení zaměstnanců v jednotlivých základních odděleních je následující.



Z výše uvedených údajů je patrné, že vzorek dotázaných je možno považovat za reprezentativní a odráží reálnou skladbu zaměstnanců firmy podle pohlaví, věku, pobočky a pracovní pozice.

### 5.2.2 Příprava dotazníku

Dotazník má čtyři základní oddíly. Prvním oddíl obsahuje identifikační údaje respondenta – jako jsou věk, stav, pohlaví, údaje o pracovní pozici a údaj o pobočce, na které zaměstnanec pracuje. Vzhledem k tomu, že firma je poměrně velká, je možno tyto otázky bez problému zařadit do dotazníku a neměly by ohrozit anonymitu zaměstnance.

Podstatnou částí dotazníku jsou následující tři oddíly – „Spokojenost“, „Ocenění a zhodnocení pracovní pozice“ a „Hodnocení společnosti očima zaměstnance“. Oddíl

nazvaný „Spokojenost“ je zaměřen na zjištění postoje a názoru zaměstnanců na vztahy mezi zaměstnanci, vztahy s nadřízenými či podřízenými, na spokojenost zaměstnance na současné pozici včetně možností postupu apod. Tento oddíl obsahuje 19 otázek uzavřeného typu se čtyřmi možnostmi odpovědí vyjadřující velmi vysokou míru spokojenosti až po velmi vysokou míru nespokojenosti.

Třetí oddíl nazvaný „Ocenění a zhodnocení pracovní pozice“ je zaměřen zejména na pracovní pozici dotyčného zaměstnance, jeho názoru na důležitost, na ocenění za práci a další otázky, které měli za cíl hlavně zjistit názor dotyčného zaměstnance na jeho pracovní místo. Tento oddíl obsahuje celkem pět otázek, z nichž jedna je položena jako otevřená.

Závěrečný oddíl je věnován otázkám, které se týkají názoru zaměstnanců na společnost jako takovou, její pozici ve společnosti a na trhu. Je důležité vědět, jak vnímají zaměstnanci svoji firmu, ve které pracují. Tento oddíl obsahuje celkem 16 otázek, z nichž dvě jsou otevřeného typu.

Celkem tedy dotazník obsahuje 40 otázek, což si myslím je postačující množství a umožní získat o společnosti a jejím etickém a sociálním prostředí dostatek informací, které doplněné o studia interních dokumentů a rozhovorů s vybranými zaměstnanci poskytnou dokonalou analýzu prostředí ve firmě.

Hodnotící stupnice dotazníkových otázek byly použity dvojího typu. Základem jsou slovní posuzovací stupnice, kdy respondent vybíral odpovědi na uzavřené otázky ze slovních odpovědí, které byly u otázky č. 23 doplněny stupnicí sémantického diferenciálu, kdy se respondent přiklonil k pozitivnímu nebo negativnímu konci stupnice svým zakřížkováním na určitém místě. Toto místo pak bylo ohodnoceno číselným vyjádřením.

### **5.3 Způsob vyhodnocení dotazníku**

Způsob, jakým vyhodnotím dotazníky, jsem rozvrhl do tří tematických okruhů se zaměřením na určité vybrané oblasti podnikové etiky, zejména s důrazem na otázky týkající se určitých aspektů firemní kultury. Těmito oblastmi jsou:

*Okruh I – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením,*

*Okruh II – Vztahy mezi zaměstnanci navzájem,*

*Okruh III – Vztahy vůči ostatním stakeholders.*

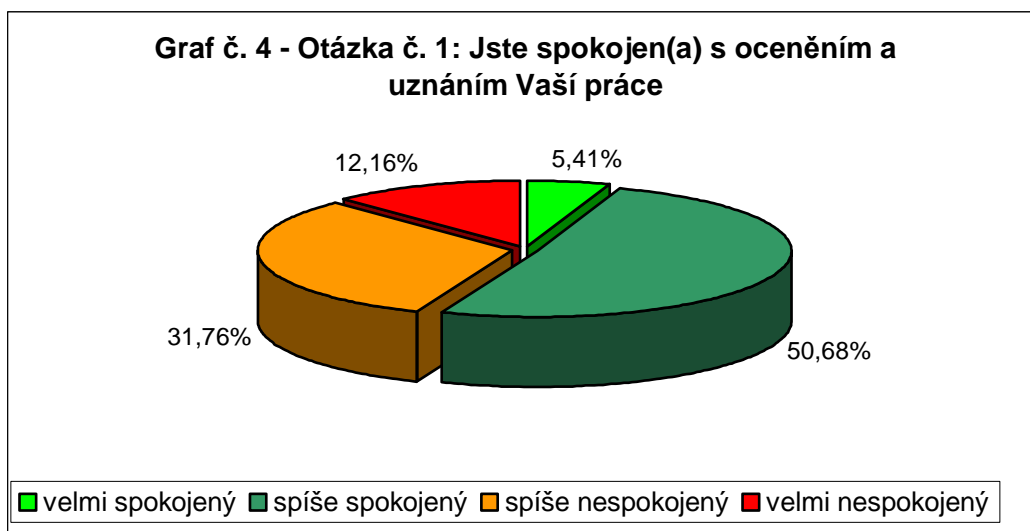
Jako tzv. stakeholders jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod společnosti nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Pro potřeby etického kodexu společnosti budou tedy hlavními zainteresovanými skupinami především zaměstnanci, vlastníci, management (vedení), dodavatelé, zákazníci, konkurence a vláda a místní orgány. Jelikož je dotazník vyplňován výhradně zaměstnanci společnosti, může být pohled na společnost poněkud ovlivněn zejména co se týká otázek na dodavatele, konkurenci a zákazníků. Kdyby byli kontaktováni také osoby patřící mezi tyto zájmové skupiny, pak by se mohli odpovědi poněkud lišit. Obsáhlost tohoto výzkumu a především nutnost utajení zásadních údajů ze strany firmy mi však neumožnila získat informace o názoru těchto zájmových skupin, přesto mohu výsledky považovat za velice důkladné a přesné.

### **5.4 Vyhodnocení okruhu I – Vztahy mezi zaměstnanci a vedením a diskuse nad výsledky**

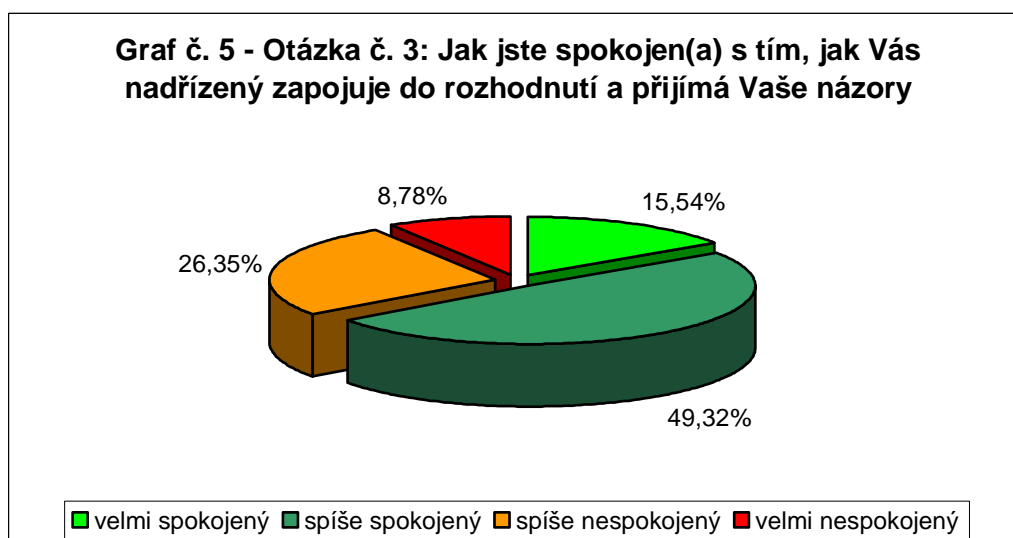
Do okruhu č. I jsem zařadil následující otázky č.: 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 15, 16, 24, 29. Jedná se celkem o 11 otázek, z nichž jedna (č. 24) je otevřená. Vyhodnocení otázek bude provedeno grafickým zobrazením a slovním ohodnocením získaných odpovědí. Otázek tohoto typu je poměrně hodně, neboť si myslím, že je důležité mít ve společnosti

kvalitní vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a samotným vedením společnosti bezpochyby také.

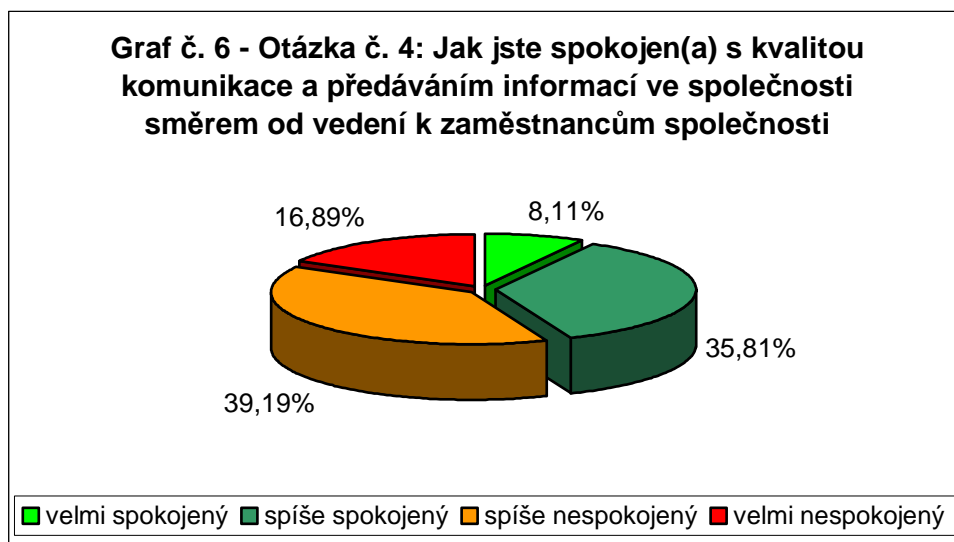
#### 5.4.1 Vyhodnocení okruhu I a diskuse



Tato otázka poukazuje na to, že téměř polovina dotázaných je nespokojena s oceněním a uznáním práce, kterou odvádějí. Navíc více než 12 % je velmi nespokojeno. Tato informace je důležitá zejména pro přímé nadřízené zaměstnanců, kteří by měli více projevovat spokojenost s odvedenou prací svých podřízených.

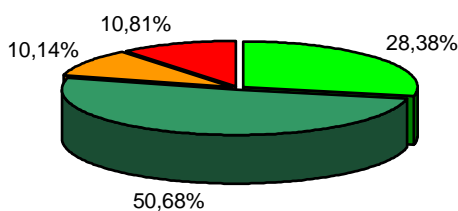


Přesto dle této otázky jsou téměř 2/3 zaměstnanců, kteří mají svého nadřízeného, zapojováni do rozhodnutí a jejich nadřízení se zajímají o jejich názory. Tato hodnota je poměrně dobrým výsledkem a je možno ji zohlednit jako pozitivní v otázce vzájemné komunikace zaměstnanců a jejich přímých nadřízených. Přímý nadřízený se zajímají o názor svých podřízených a také je jejich názor zohledňován při další pracovní činnosti.



Problémem však je komunikace vedení společnosti s řadovými zaměstnanci, což dokazuje tento graf, který ukazuje na více než 56 % nespokojenost zaměstnanců s předáváním informací směrem od vedení společnosti a obecně kvalitou komunikace s vedením společnosti. Téměř 17 % zaměstnanců je dokonce velmi nespokojeno, což je vzhledem k 8 % zcela spokojených zaměstnanců možno považovat za negativní výsledek a mělo se jím vedení společnosti zabývat a snažit se zlepšit komunikaci se svými zaměstnanci, neboť to jsou právě řadový zaměstnanci, kteří tvoří největší hodnotu podniku.

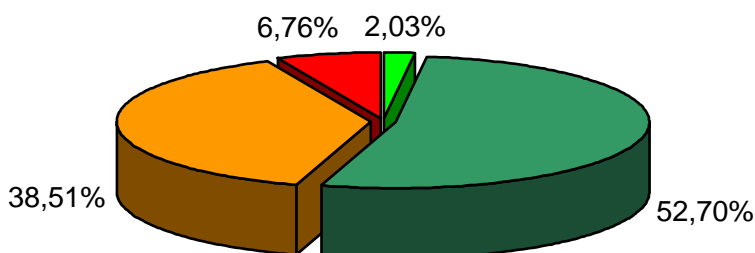
**Graf č. 7 - Otázka č. 5: Jak jste spokojen(a) se schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi**



■ velmi spokojený ■ spíše spokojený ■ spíše nespokojený ■ velmi nespokojený

Velice pozitivním výsledkem je hodnocení schopností přímého nadřízeného zaměstnance řídit a vést lidi, kdy téměř 80 % dotázaných je spokojeno, z nichž téměř 30 % zaměstnanců nemá k práci svého přímého nadřízeného téměř žádné výhrady. Je důležité, aby vedoucí pracovník uměl komunikovat se svými podřízenými a uměl je správně navést k tomu, aby dosahovali správného pracovního nasazení a pracovních výsledků. Je vidět, že společnost dbá při výběru vedoucích pracovníků na kvalitu osobních předpokladů pro práci před např. dosaženým vzděláním.

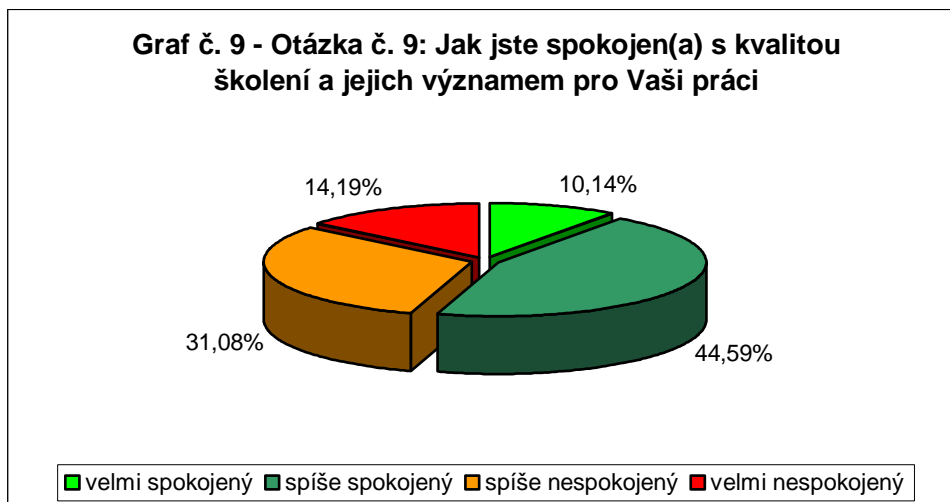
**Graf č. 8 - Otázka č. 7: Jak jste spokojen(a) se způsobem hodnocení a podávání zpětné vazby na Váš pracovní výkon**



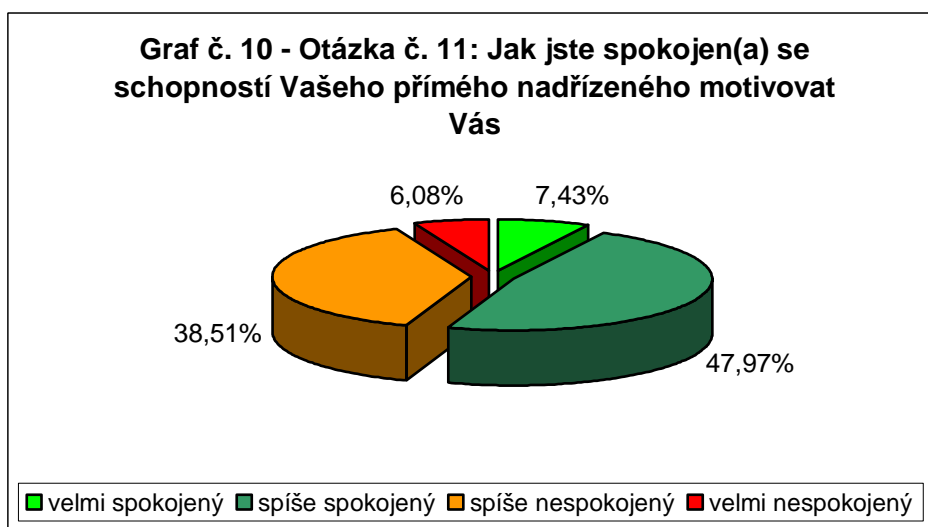
■ velmi spokojený ■ spíše spokojený ■ spíše nespokojený ■ velmi nespokojený

Tato otázka je důležitá zejména pro vedoucí pracovníky, kteří hodnotí zpětně pracovní činnost svých podřízených, a v podstatě kopíruje výsledky dosažené v otázce č. 1, která se týká ocenění a uznání práce jednotlivých zaměstnanců. Společnost by se měla snažit

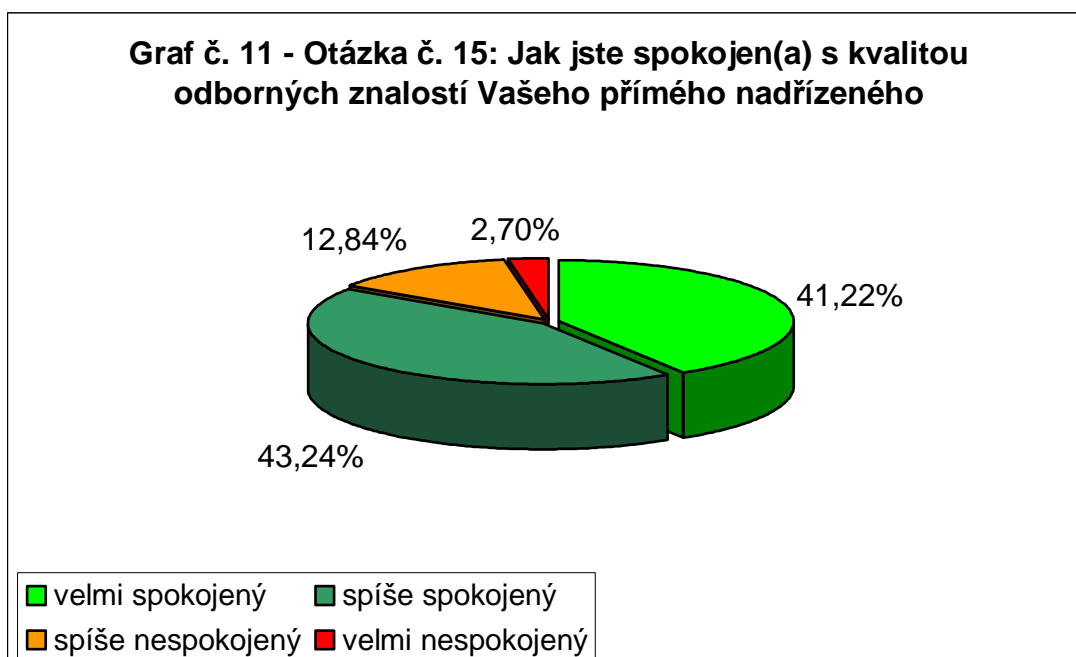
zapracovat do svého hodnotícího programu zaměstnanců určité inovace, které by mohli pomoci dosáhnout větší spokojenosti zaměstnanců.



Školení je pro každého zaměstnance, zejména v oboru, ve kterém se firma pohybuje (obchodní činnost s rychloobrátkovým zbožím), důležitým prostředníkem, který umožňuje zlepšit pracovní činnost každého zaměstnance nebo by tomu tak alespoň mělo být. V mnoha případech však bývají školení pojímána jako možnost odreagování se od věčného pracovního stresu a to se netýká jen této společnosti, ale takový je trend v celé společnosti. Proto je možno dosažené výsledky považovat za uspokojivé, kdy více než polovina dotázaných si ze školení něco odnese a přispějí ke zkvalitnění další pracovní činnosti ve společnosti.

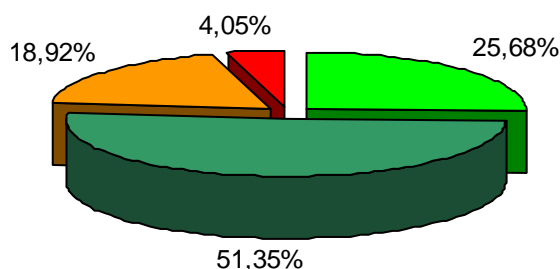


Výsledky dosažené u této otázky jsou velice podobné jako u již zhodnocených otázek č. 1 a 7, neboť jsou tyto otázky úzce propojeny a souvisí spolu. Mírná nadpoloviční většina dotázaných (55 %) je spokojena se schopností jejich přímého nadřízeného motivovat je. Je ovšem také důležité vědět, jaké motivační nástroje jsou k motivaci zaměstnance používány. Zda-li se jedná o pozitivní motivaci (např. příplatky za lepší výkon, veřejná pochvala apod.) či o motivační nástroj negativního charakteru (krácení odměn při nesplnění úkolu, slovní domluva (veřejná) či jiné). Pokud by převažovaly negativní nástroje, pak se není čemu divit, ovšem pro otázku jaký nástroj zvolit by měl mít správný vedoucí instinkt, neboť každý zaměstnanec vyžaduje odlišný přístup.



Velice pozitivní výsledky dosažené u této otázky opět odráží na kvalitu osobních předpokladů vedoucích pracovníků stejně jako u otázky č. 5. Více než 41 % dotázaných nemá prakticky žádné výhrady k odborným znalostem svého přímého nadřízeného, což je možno považovat za vynikající výsledek i s ohledem na pouze necelá 3 % procenta zaměstnanců, kteří jsou naopak velmi nespokojeni se svým přímým nadřízeným.

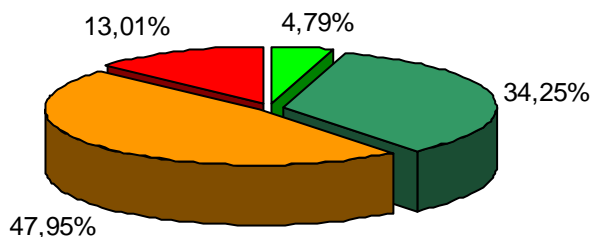
**Graf č. 12 - Otázka č. 16: Jak jste spokojen(a) s přístupem Vašeho přímého nadřízeného, zda jedná se zájmem, s podporou**



■ velmi spokojený ■ spíše spokojený ■ spíše nespokojený ■ velmi nespokojený

Další otázka jen potvrzuje dosažené výsledky u otázek č. 5 a 15, které mají podobný charakter. Více než 77 % zaměstnanců spokojených s přístupem jejich přímého nadřízeného je více než pozitivním hodnocením, ale trochu zarážející je již schopnost dotáhnout tento správný přístup také k větší schopnosti motivovat své podřízené, neboť výsledek dosažený u otázky č. 11, která řešila tuto problematiku je dosti odlišný. Spokojenost zaměstnanců s faktorem motivace je již jen 55 %.

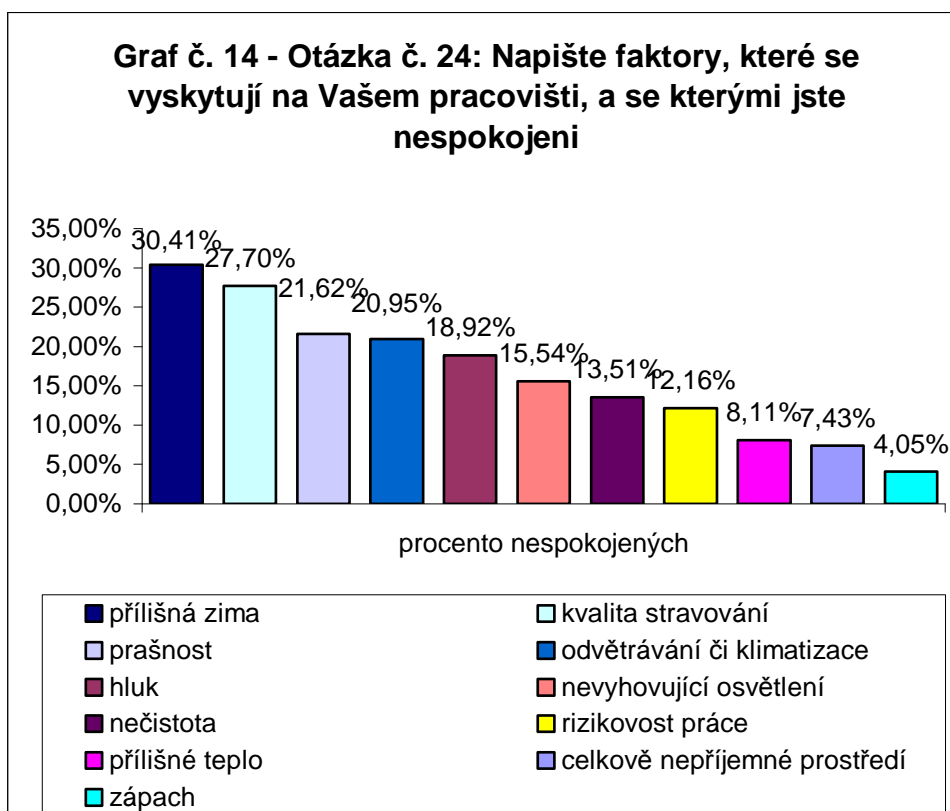
**Graf č. 13 - Otázka č. 29: Hodnotím společnost, u níž jsem nyní zaměstnán(a) jako společnost, která klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců**



■ silně souhlasím ■ spíše souhlasím ■ spíše nesouhlasím ■ vůbec nesouhlasím

Naopak výsledek u této otázky je možno považovat za docela překvapující, a to v negativním slova smyslu. Více než 60 % nesouhlasných odpovědí na tuto otázku je poměrně zarážející a vypovídá to o této společnosti zejména to, že klade mnohem větší důraz na jiné stránky, které tvoří její hodnotu. Přesto si myslím, že odpovědi na tuto

otázku není možno podceňovat a společnost by měla více respektovat potřeby a požadavky svých zaměstnanců.



Otázka č. 24 byla položena jako otevřená a měla za úkol zjistit, co nejvíce trápí zaměstnance na pracovišti. Zaměstnanci měli možnost napsat více odpovědí proto jsou dosahují procentuální výsledky celkově pochopitelně více než 100 %. Z výsledků stojí za zmínku především nejčastější odpověď – **přílišná zima**. Je však nutno říct, že obor, ve kterém firma podniká si vyžaduje nutnost skladování zboží v teplotách kolem nuly, proto se tento faktor dal očekávat, že bude na jednom z předních míst.

Na druhém místě se nachází poměrně překvapivá odpověď – **kvalita stravování**. Je však nutno poznamenat, že na druhou pozici se tato odpověď dostala především díky ostatním pobočkám, na centrálním pracovišti v Brně se nachází moderní jídelna, která nabízí svým strážníkům dostatečný výběr chutných jídel. Na ostatních pobočkách (zejména v Karlových Varech a Praze) však takovéto možnosti nejsou, proto si zaměstnanci stěžují na kvalitu stravování.

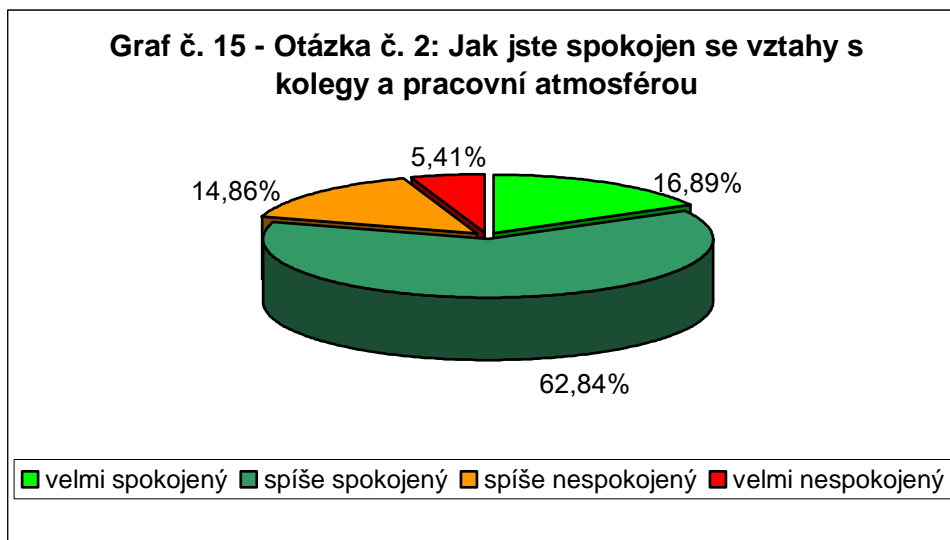
S odstupem se na třetím a čtvrtém místě nacházejí odpovědi, které souvisí s převážně skladovou činností firmy – *prašnost* a *špatné odvětrávání či chybějící klimatizace*. Sklady jsou poměrně nové (stáří cca 11 let maximálně), přesto se však již mohou a také se objevují problémy tohoto charakteru, zejména v letním období. Toto však je problém mnoha firem, které používají ke své činnosti hlavně skladovací prostory.

Zmínil bych ještě faktor *rizikovitost práce*, která je s 12 % až na osmém místě, přesto považuji za důležité se o ní zmínit. Na pracovišti společnosti, zejména na skladě dochází poměrně často k různým úrazům, ať již jen drobným, ale také poměrně závažným. K tomu dochází nejen díky nepozornosti postiženého, ale také nepozorností ostatních zaměstnanců, kteří se vyskytují na pracovišti. Jedná se zejména o řidiče vysokozdvizných vozíků, kteří se občas chovají poměrně neukázněně.

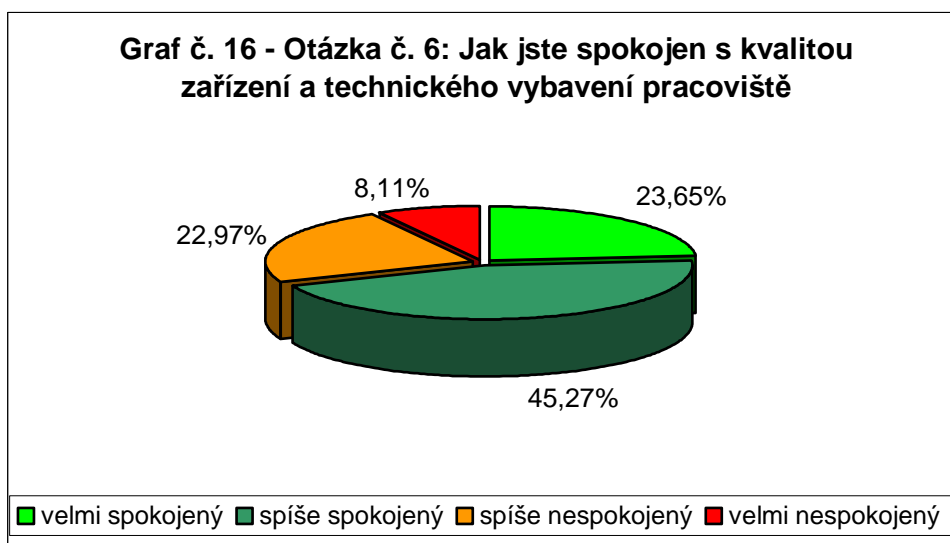
## **5.5 Vyhodnocení okruhu II – Vztahy mezi zaměstnanci navzájem a diskuse nad výsledky**

Otázek zařazených do okruhu II – Vztahy mezi zaměstnanci navzájem je celkem šest, a jedná se o otázky č. 2, 6, 8, 13, 14 a 19. Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci vyžadují určitou profesionalitu a nutnost potlačení osobních neshod, které mohou narušit pracovní vztahy. Pracovní konflikty vznikají na každém pracovišti v každé firmě, proto je nutno se jim věnovat a snažit se je co nejvíce minimalizovat. Vyhodnocení je provedeno grafem následovaným slovním zhodnocením stávající situace.

### **5.5.1 Vyhodnocení okruhu II a diskuse**

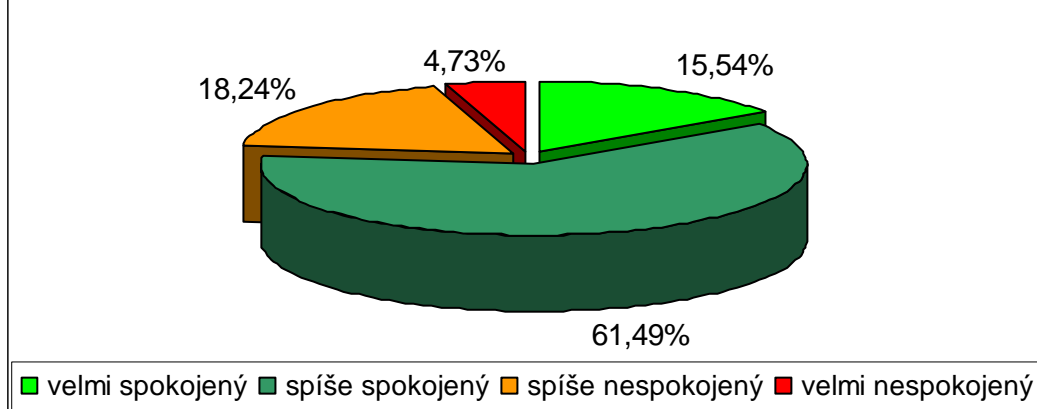


Odpovědi na tuto otázku jsou povzbuzující, necelých 80 % dotazovaných je spokojeno se vztahy s kolegy a s pracovní atmosférou, která panuje na pracovišti. Pouze 5 % dotazovaných je v tomto ohledu velmi nespokojeno. Ukazuje to na dobré pracovní vztahy a správnou pracovní atmosféru na pracovištích společnosti.



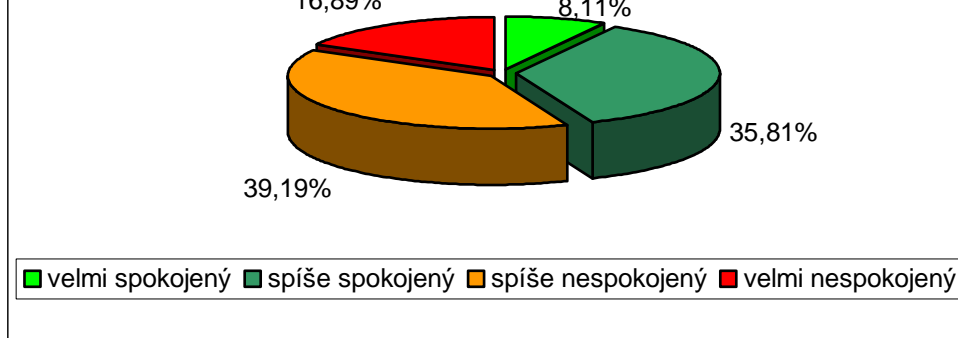
Pro kvalitní spolupráci všech spolupracovníků je zapotřebí také kvalitní a funkční zařízení a další technické vybavení pracoviště, proto byla zaměstnancům položena tato otázka. Z výsledků je vidět, že necelých 70 % je s kvalitou zařízení a technickým vybavením pracoviště spokojeno. Tato hodnota sice nepatří k nejvyšším, ale přesto je možno ji považovat za uspokojivou.

**Graf č. 17 - Otázka č. 8: Jak jste spokojen(a) se spoluprací s kolegy a soudržností Vašeho týmu**



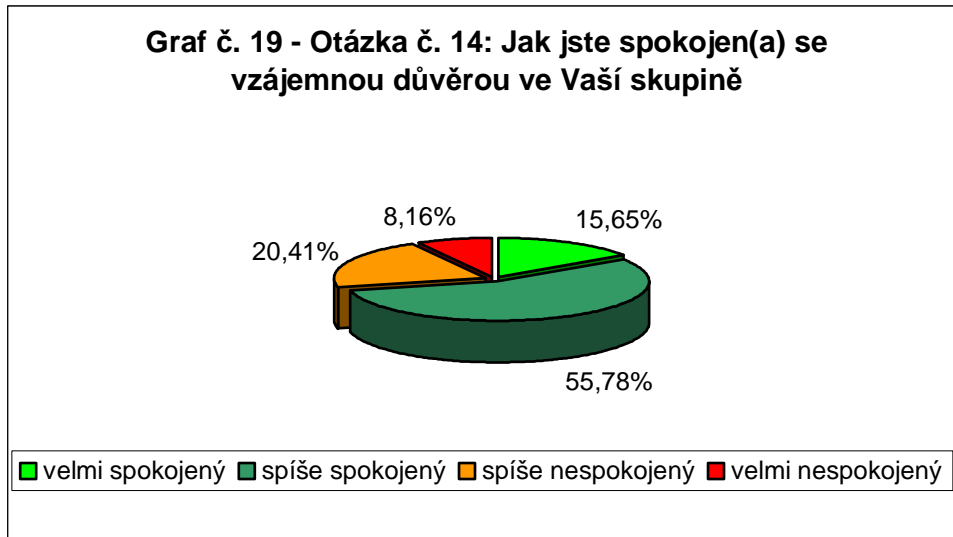
Podobnost této otázky s otázkou č. 2 je záměrná a měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci odpovídají na otázky, co možná nejpravdivěji. Výsledky této otázky jsou velmi podobné, kdy je spokojeno se spoluprací s kolegy a soudržností v týmu kolem 77 % dotázaných a v podstatě výsledky dosažené v této otázce kopírují výsledky otázky č. 2. A pouze necelých 5 % dotázaných je velmi nespokojeno se spoluprací s kolegy v pracovním týmu.

**Graf č. 18 - Otázka č. 13: Jak jste spokojen(a) s kvalitou spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti**

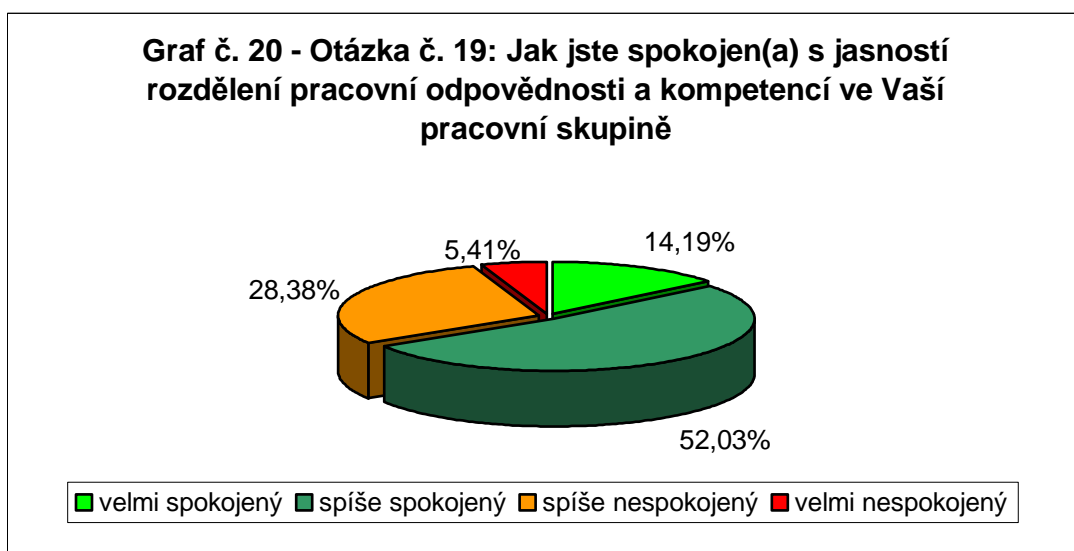


Horší už je to ovšem se spoluprací mezi jednotlivými útvary společnosti, kde je asi nějaký problém, neboť maximální spokojenost vyjádřilo jen něco přes 8 % dotázaných,

celkem převažuje nespokojených tázaných v poměru 57:43. Společnost by se měla snažit tento stav napravit, a tak výsledky budou zohledněny v doporučeních pro firmu a přípravě etického kodexu.



A naopak více než 70 % spokojenost dotázaných, co se týká vzájemné důvěry v pracovní skupině je pozitivním ukazatelem a svědčí o tom, že pracovní skupiny jsou uvnitř silné, ale co se týká kvality spolupráce mezi jednotlivými skupinami, tam už je to poněkud horší.



Poslední otázka týkající se okruhu II souvisí s tím, zda každý pracovník ví, co má dělat a jak jsou rozděleny pravomoci v pracovní skupině. Výsledky dosažené u této otázky

jsou celkem uspokojivé, neboť 2/3 dotázaných vyjádřili v této oblasti spokojenost. Tento výsledek není příliš vysoký, ale vzhledem k tomu, že velmi nespokojeno je jen něco málo přes 5 % dotázaných, je možno dosažený stav považovat za dobrý.

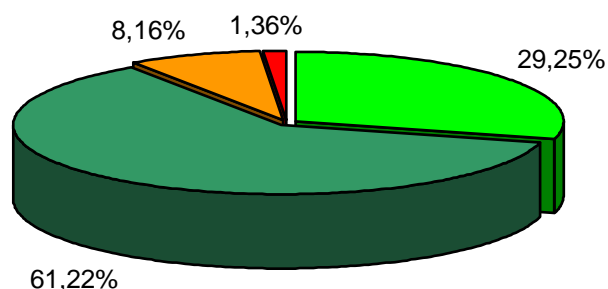
## **5.6 Vyhodnocení okruhu III – Vztahy vůči ostatním stakeholders a diskuse nad výsledky**

Vyhodnocení okruhu III, týkající se vztahům vůči všem ostatním stakeholders jsem rozdělil dle otázek, které se týkají jedné ze zbývajících skupin stakeholders. Konkrétně se jedná o vyhodnocení otázek týkající se konkurence, dále pak byly do dotazníku zahrnuty otázky týkající se majitelů, vlastníků firmy. V neposlední řadě je další důležitou skupinou zákazník, neboť hlavně spokojený zákazník je hlavním důvodem existence a další prosperity společnosti. Dalšími skupinami, které je nutno zohlednit při tvorbě etického kodexu jsou dodavatelé a společenské okolí podniku. Společenským okolím podniku mám na mysli především úlohu státu zejména ve vztahu společnosti vůči daním a dále pak vztah společnosti k životnímu prostředí, ke sponzoringu a k charitativní pomoci obecně.

### **5.6.1 Vyhodnocení z hlediska konkurence a diskuse**

Faktor konkurence tvoří velice důležitou část při tvorbě etického kodexu, stejně tak při samotném podnikání v jakémkoliv oboru, neboť je důležité vědět, jak vidí společnost na poli konkurenčního boje samotní zaměstnanci společnosti. Proto bylo tomuto tématu věnováno celkem šest otázek v dotazníku, kdy byla jedna otázka položena jako čistě otevřená. Výsledky odpovědí jsou obsahem následujících grafů s komentářem stávajících skutečností.

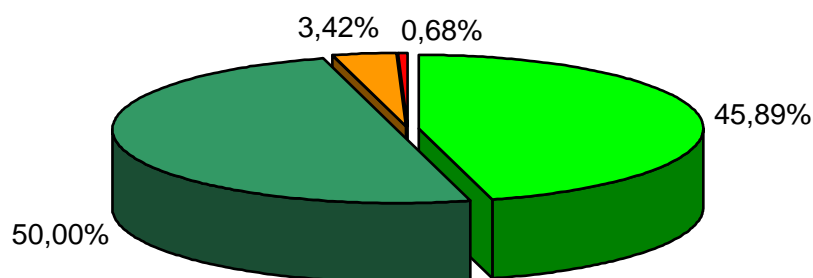
**Graf č. 21 - Otázka č. 25: Hodnotím společnost jako společnost spolehlivou a důvěryhodnou, poskytující dobré služby**



■ silně souhlasím ■ spíše souhlasím ■ spíše nesouhlasím ■ vůbec nesouhlasím

Otázka č. 25 – Hodnotím společnost jako společnost spolehlivou a důvěryhodnou, poskytující dobré služby, měla za úkol zjistit názor zaměstnanců na spolehlivost a důvěru firmy v konkurenci ostatních podniků v tomto oboru. Výsledky jsou velice příznivé, kdy přes 90 % dotázaných vyjádřilo souhlasné stanovisko s touto otázkou a úplný nesouhlas projevilo jen něco přes 1 % dotázaných. Z toho lze usuzovat na velmi vysokou spolehlivost a důvěru zaměstnanců ve služby, které společnost poskytuje.

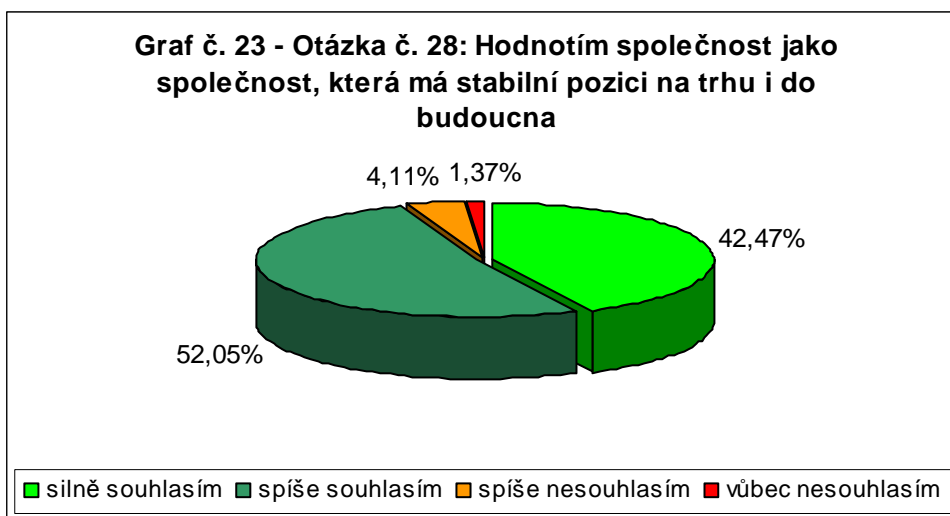
**Graf č. 22 - Otázka č. 27: Hodnotím společnost jako společnost, která klade důraz na celkovou kvalitu práce**



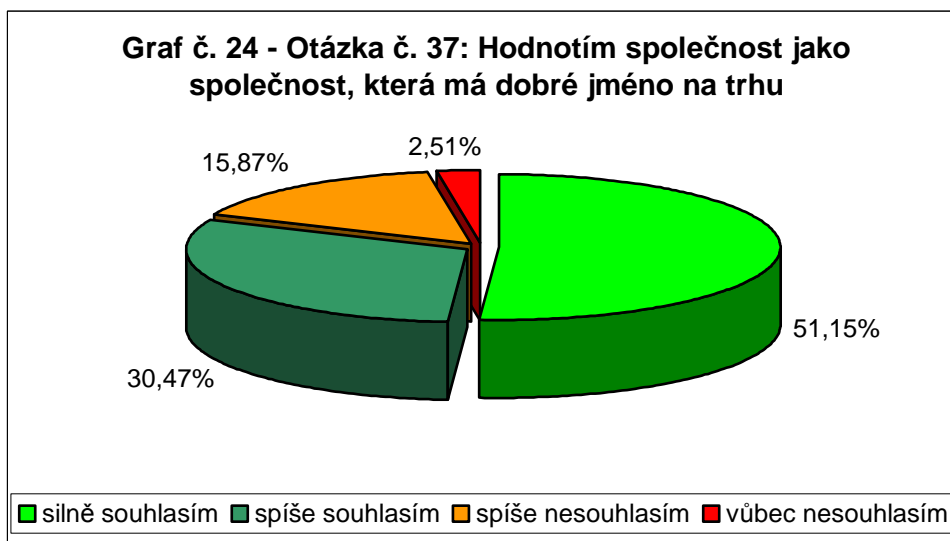
■ silně souhlasím ■ spíše souhlasím ■ spíše nesouhlasím ■ vůbec nesouhlasím

Ještě větší procento kladných (souhlasných) odpovědí bylo dosaženo u otázky č. 27 – Hodnotím společnost jako společnost, která klade důraz na celkovou kvalitu práce. Konkrétně je to téměř 96 % souhlasných odpovědí na tuto otázku, toto číslo je

ohromující a vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou vedeni maximálně kvalitní odváděné práci, kterou se také snaží dodržovat.

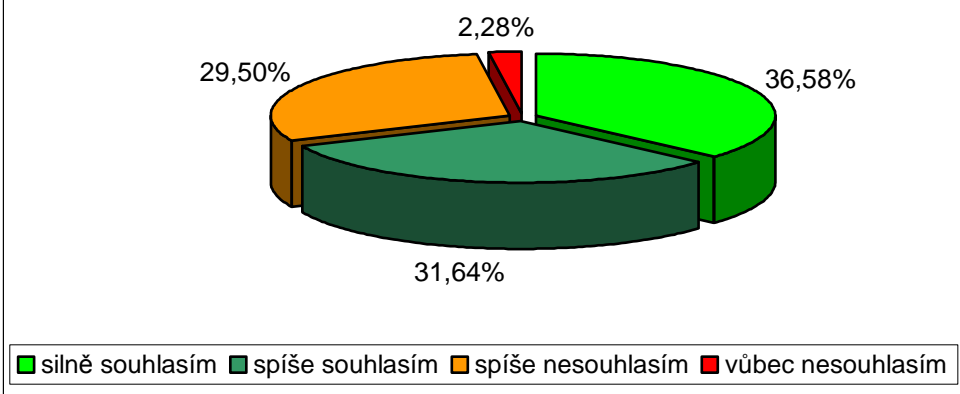


Následující otázka č. 28 – Hodnotím společnost jako společnost, která má stabilní pozici na trhu i do budoucna, měla obdobné výsledky, kdy téměř 95 % dotázaných vyjádřilo souhlas a domnívá, že společnost je stabilní a nebude mít existenční problémy ani v budoucnosti.



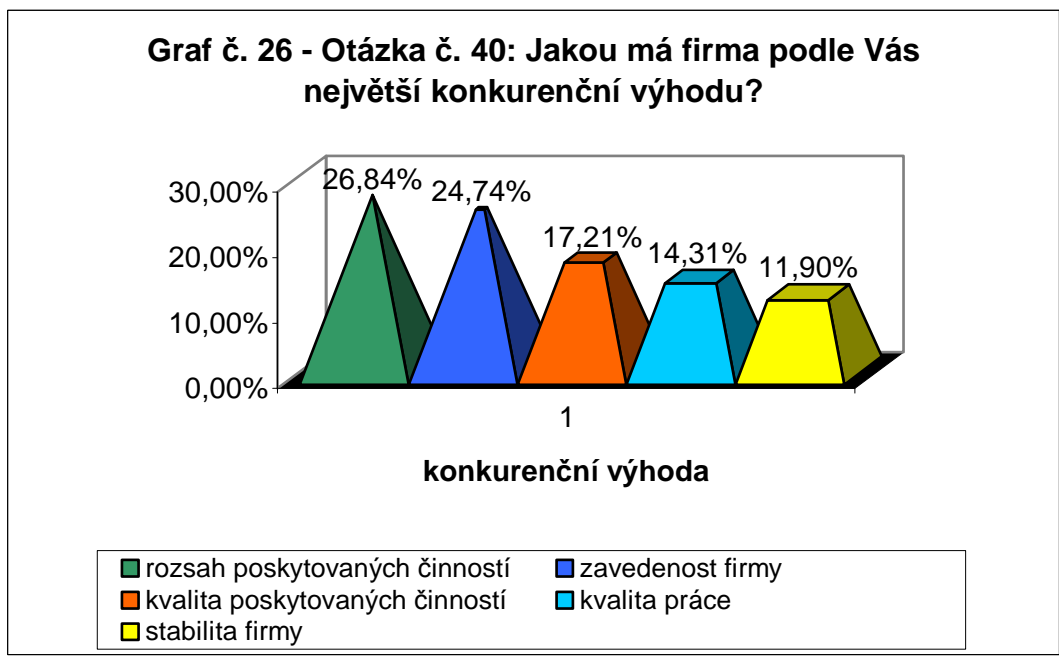
Přes 81 % souhlasných odpovědí na otázku č. 37 – Hodnotím společnost jako společnost, která má dobré jméno na trhu, dává tušit, že společnost vnímají její zaměstnanci za společnost s dobrým jménem a tradicí, která umožňuje společnosti její další vývoj.

**Graf č. 25 - Otázka č. 38: Hodnotím společnost jako společnost, u které vidíte její další činnost jako perspektivní**



Trochu s obavami však zaměstnanci přistoupili k otázce č. 38 – Hodnotím společnost jako společnost, u které vidíte její další činnost jako perspektivní. Velice vysoké kladné hodnocení v oblasti konkurence zde bylo poněkud sníženo, i když více jak 68 % souhlasných odpovědí je stále možno považovat za velice dobré hodnoty, zejména když jen něco málo přes 2 % dotázaných se domnívá, že další činnost firmy nemá žádnou perspektivu.

**Graf č. 26 - Otázka č. 40: Jakou má firma podle Vás největší konkurenční výhodu?**



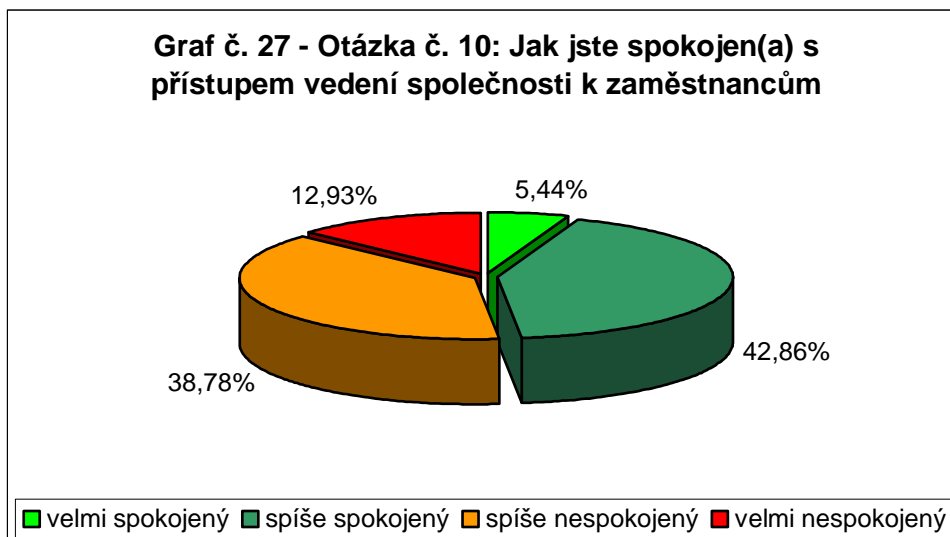
Otevřená otázka, která se týkala největší konkurenční výhody společnosti oproti jejím konkurentům, znamenala pro dotazovaného možnost vyjádřit svůj názor na tuto otázku. Odpovědi byly velice různorodé, proto jsem do grafu zahrnul nejčastější odpovědi na položenou otázku. Největší skupinou odpovědí byly odpovědi, které se dali zahrnout pod jednotný název **rozsah poskytovaných činností**, kdy tato skupina odpovědí dosáhla necelou 27 % četností. Zaměstnanci se domnívají a považují tuto výhodu za největší, s čímž můžu souhlasit.

Na druhém místě v četnostech odpovědí byla **zavedenost firmy** (necelých 25 %), tzn. že zaměstnanci považují tradici firmy v tomto oboru spojenou se získanými zkušenostmi za velice důležitou v boji s konkurenčními firmami. Na třetím místě se objevuje se 17 % četností odpovědí **kvalita poskytovaných činností**, což je nebo by měla poskytovat každá firma. Neboť jen firma, která poskytuje kvalitu může v konkurenčním boji uspět, mnohdy nestačí jen široká škála poskytovaných činností.

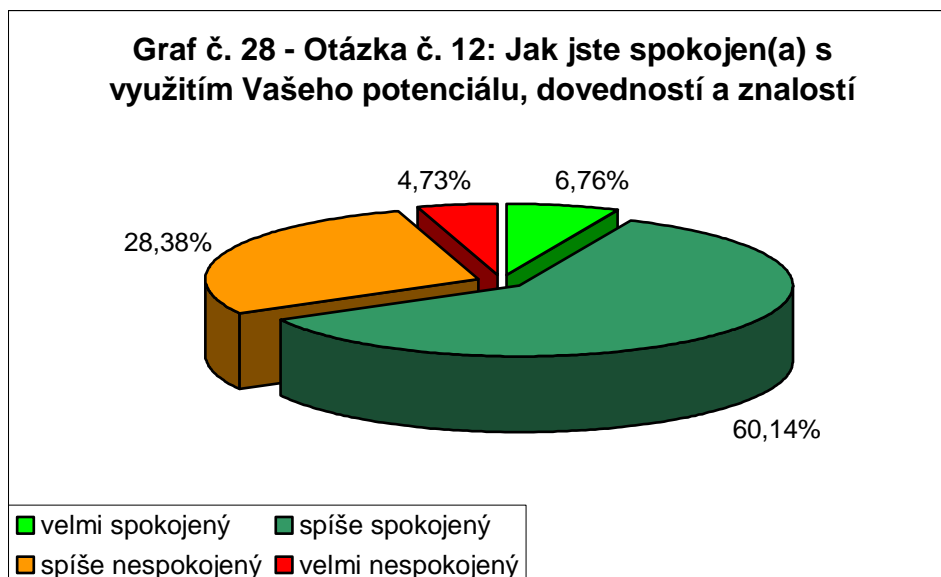
Na čtvrtém místě zůstala skupina, kterou jsem nazval **kvalita práce** (přes 14 %). Tímto pojmem mám na mysli především kvalitu odváděné práce zaměstnanci společnosti. Teoreticky by dala tato odpověď spojit s odpovědí na třetím místě, ale myslím si, že přece jen jsou tyto dvě skupiny poněkud odlišné, proto jsem je do grafu zahrnul zvlášť. Na posledním místě, co se týká grafického zobrazení je pojem **stabilita firmy**, kterou považuje necelých 12 % dotázaných za hlavní přednost v konkurenčním boji. Stabilní firma má v konkurenčním boji určitě výhodnější pozici než firma, která přežívá na hranici bytí a nebytí.

## 5.6.2 Vyhodnocení z hlediska majitelů, vlastníků a diskuse

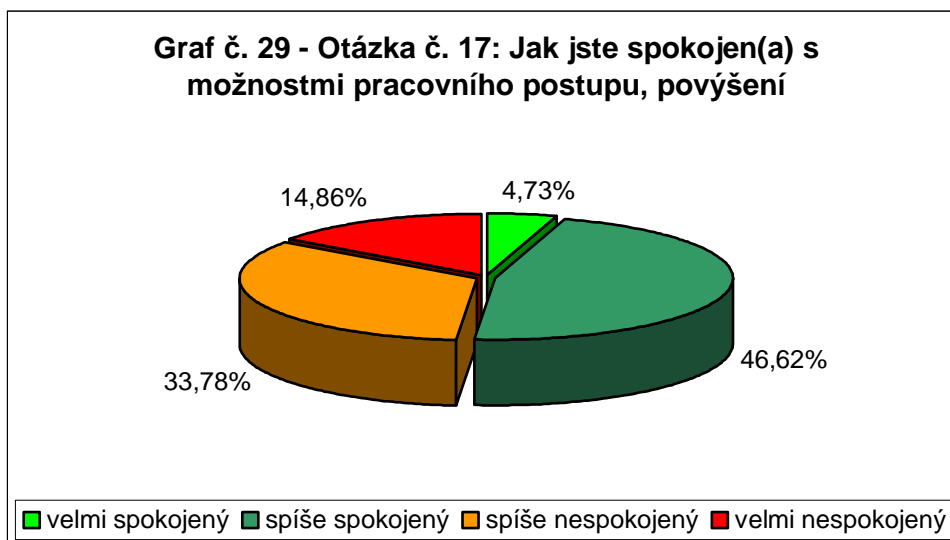
Majitelé či vlastníci firmy jsou další důležitou součástí, kterou by měl obsahovat každý etický kodex společnosti. Tomuto důležitému tématu bylo věnováno v mém dotazníku celkem 8 otázek, které měly za úkol zjistit, jaké panují vztahy ve spojení zaměstnanec – vlastník (majitel) firmy.



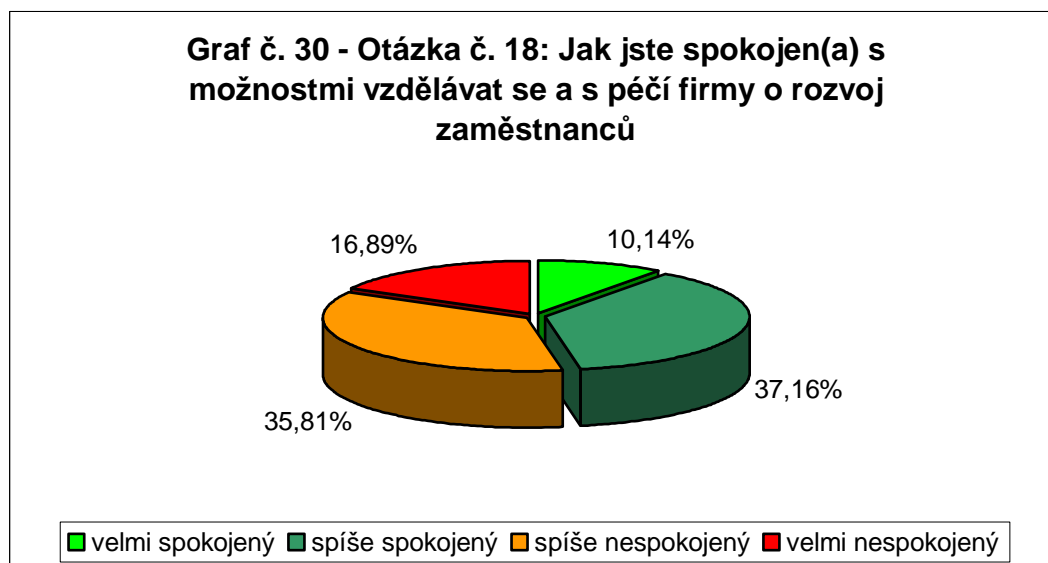
Již první otázka nám dává vědět, že v této oblasti rozhodně nepanuje taková pozitivní nálada jako v oblasti konkurence. Vyhodnocení otázky č. 10 – Jak jste spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům vychází zhruba v poměru 50:50 spokojených a nespokojených zaměstnanců, dokonce mírně pod 50 % hranicí. Tato hodnota není příliš vysoká, a jak uvidíme i dále, tak se poměr spokojených a nespokojených zaměstnanců nijak příliš lišit nebude.



Otázka č. 12 – Jak jste spokojen(a) s využitím Vašeho potenciálu, dovedností a znalostí je jak se říká světlou výjimkou a více než 2/3 spokojenost zaměstnanců s využitím jejich potenciálu, znalostí a dovedností je možno považovat za uspokojivou situaci s ohledem na to, že jen něco přes 4 % dotázaných je velmi nespokojeno v tomto ohledu.

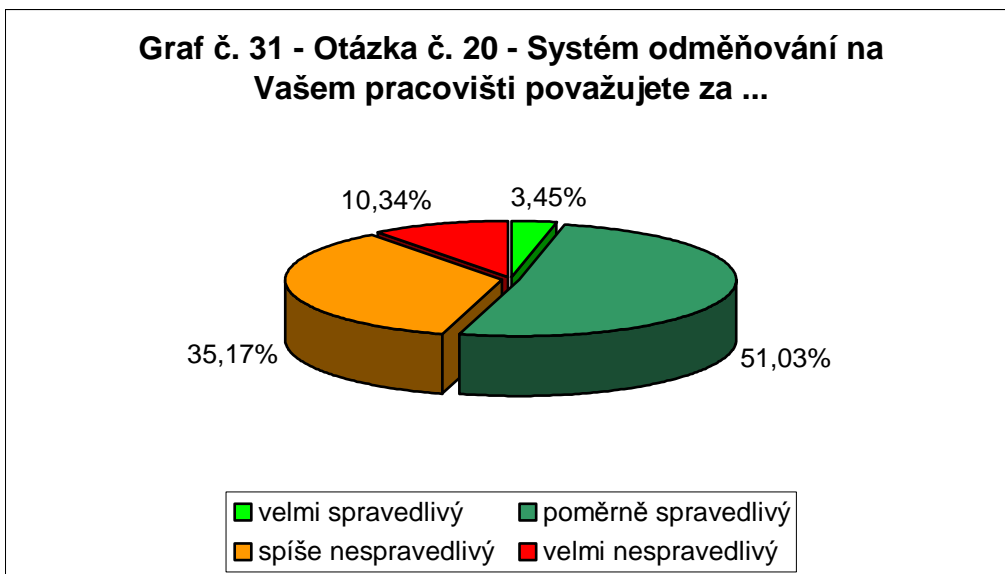


Otázka č. 17 – Jak jste spokojen(a) s možnostmi pracovního postupu, povýšení je již opět v tzv. šedé zóně, kdy je polovina zaměstnanců spokojena s možnostmi pracovního postupu či povýšení a druhá polovina má určité výhrady.

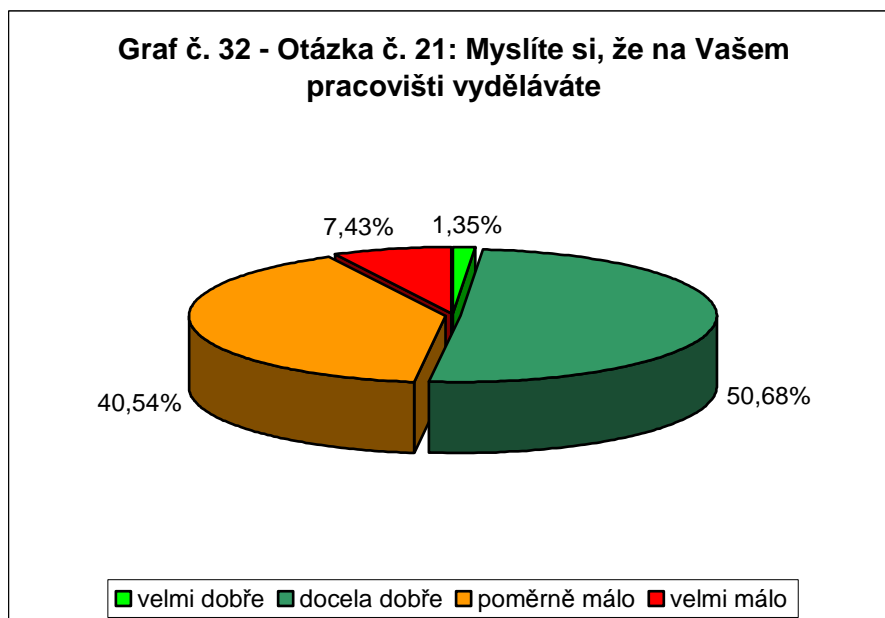


Prakticky totožná situace nastala u otázky č. 18 – Jak jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj zaměstnanců. Zde vyjádřilo svoji spokojenost jen něco málo přes 47 % dotázaných, což je možno považovat za celkem velký nedostatek, neboť v dnešní době již zaměstnanci požadují kromě finančního ohodnocení také určité jiné možnosti, které je možno zahrnout pod tzv. benefity. Do této skupiny také patří

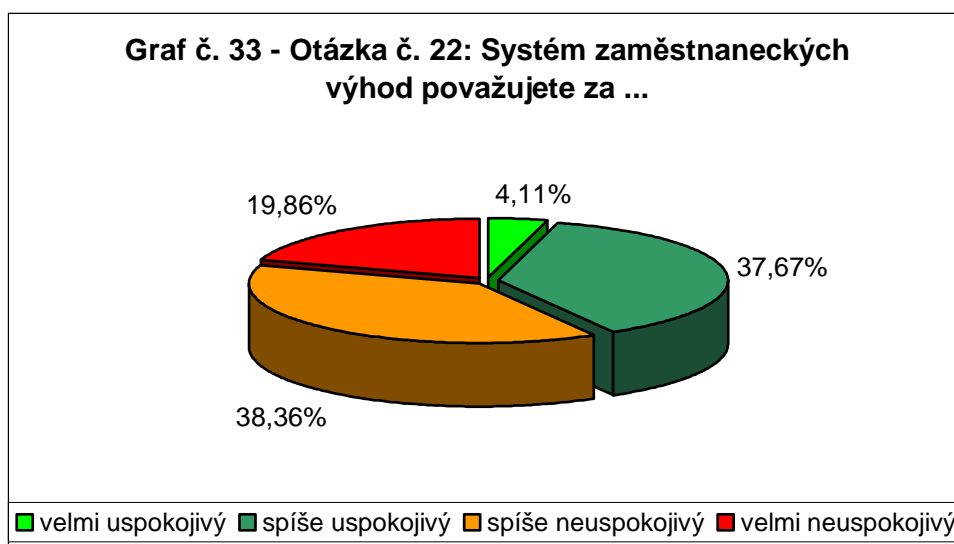
možnost vzdělávat se (ať už jazykově či např. osobnostně), možnost např. sportovního vyžití za přispění společnosti a další jiné možnosti.



Faktorem finančního ohodnocení práce se zabývají následující dvě otázky a to otázka č. 20 – Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za... a otázka č. 21 – Myslíte si, že na Vašem pracovišti vyděláváte. Tyto otázky byly položeny za sebou z důvodu přehlednosti.

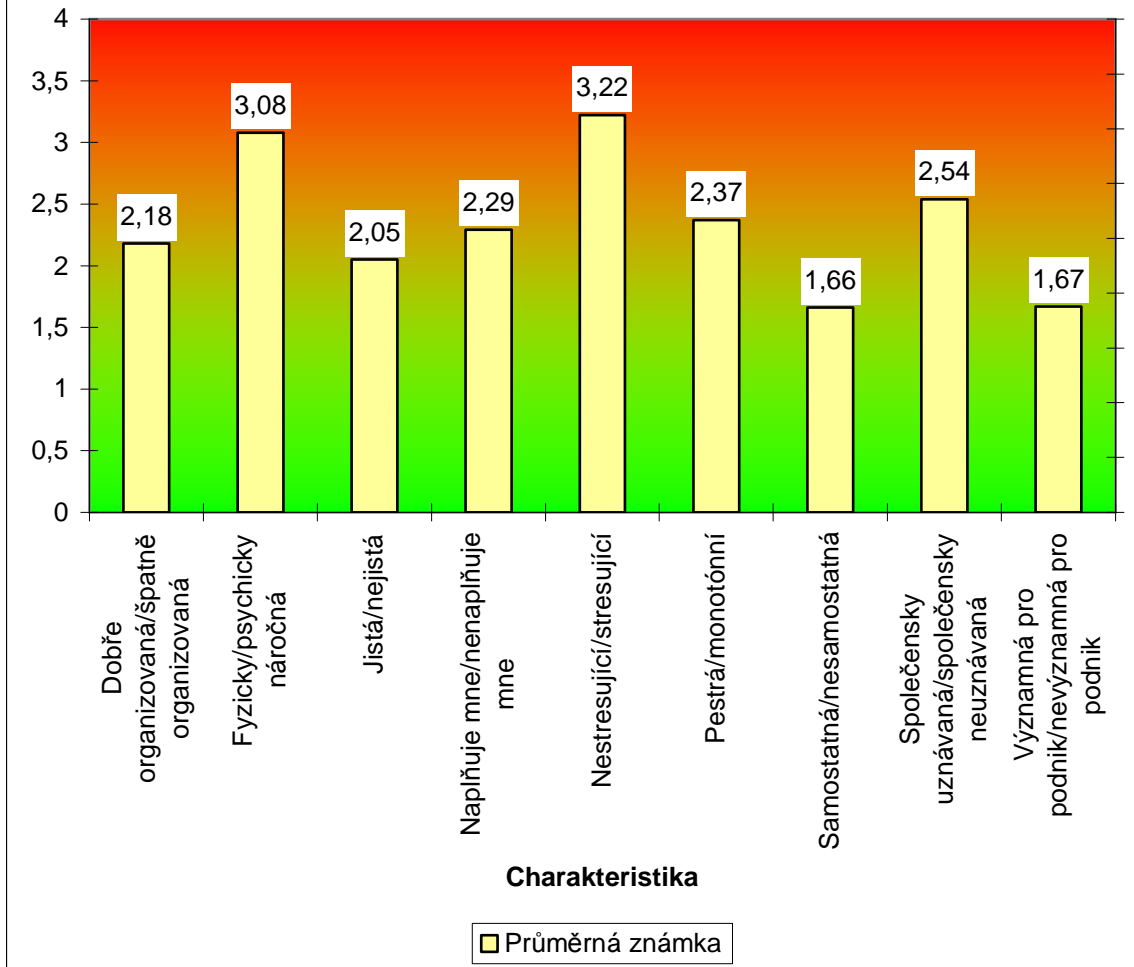


Výsledky na tyto otázky jsou velice podobné a udávají obecný trend, který nastal u otázek, které byly hodnoceny z hlediska majitelů, vlastníků firmy. Tzn. že procento spokojených a tedy slušně vydělávajících zaměstnanců je mírně nad hranicí 50 %, konkrétně u otázky č. 20 je to 54 % a u otázky č. 21 vyjádřilo svoji spokojenost 52 % dotázaných.



Otázka č. 22 – Systém zaměstnaneckých výhod považujete za... dopadla z celého souboru otázek týkajících se vlastníků, majitelů společnosti nejhůře. Zde vyjádřilo svoji spokojenost pouze něco málo přes 41 % dotázaných, ale hlavně každý pátý zaměstnanec je se systémem zaměstnaneckých výhod velmi nespokojen. Zde mají majitelé určitou možnost zlepšení stávajícího stavu.

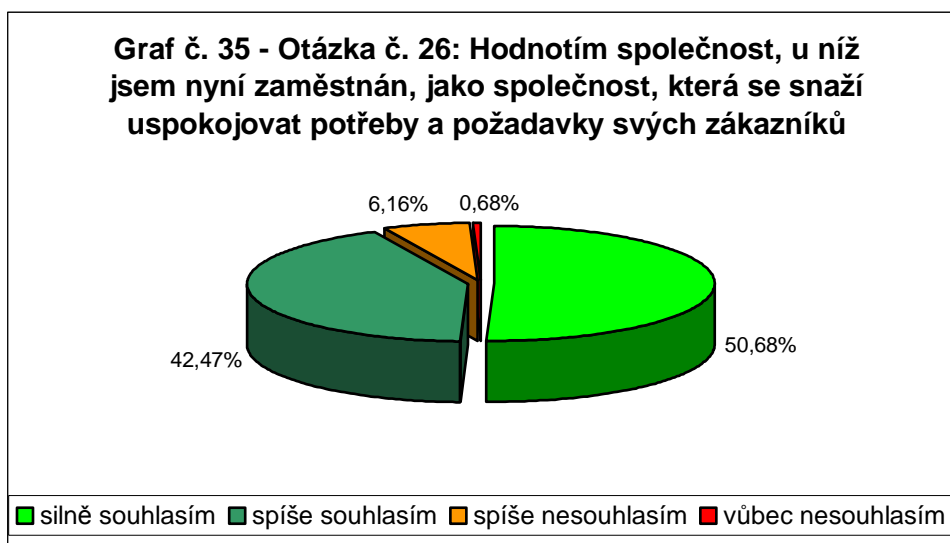
**Graf č. 34 - Otázka č. 23: Zhodnocení práce u společnosti dle jednotlivých parametrů**



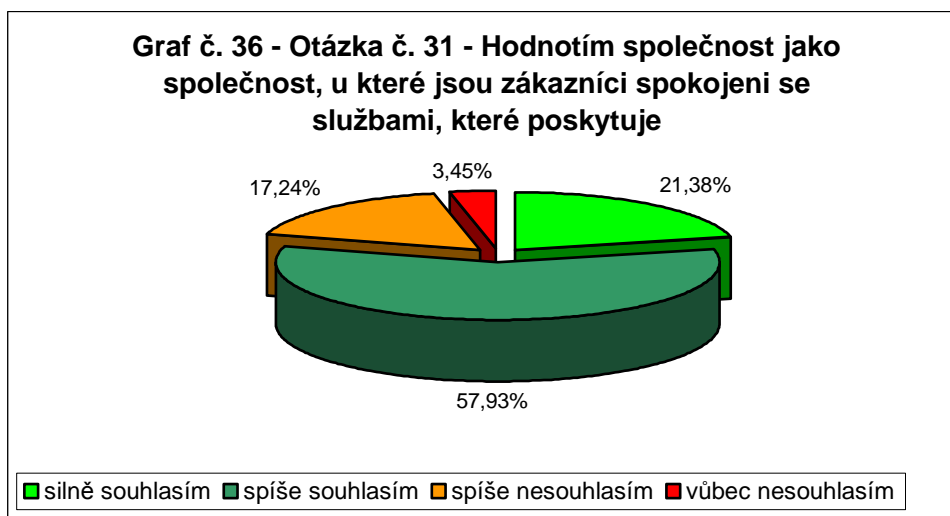
Tato otázka sledovala určité charakteristiky práce, kterou každý zaměstnanec vykonává pro společnost, kdy pomocí tzv. sémantického diferenciálu respondenti vyjádřili svůj postoj k pozitivnímu či negativnímu konci stupnice. Každý konec stupnice byl ohodnocen určitým počtem bodů. V grafu je pak vidět průměrná známka charakteristiky. Z tohoto hlediska pak bylo nutno vyhodnotit tyto charakteristiky a výsledky, které byly dosaženy jsou zahrnuty na tomto grafu. Z tohoto grafu je možno vyčíst, že zaměstnanci považují svojí práci za celkem dost stresující a psychicky náročnou. Naopak velice dobře dopadlo hodnocení samostatnosti práce a významnosti pro podnik, ostatní charakteristiky jako organizovanost práce, jistota práce, náplň práce, pestrost práce a společenské uznání práce se vyskytují v oblasti průměru.

### 5.6.3 Vyhodnocení z hlediska zákazníka a diskuse

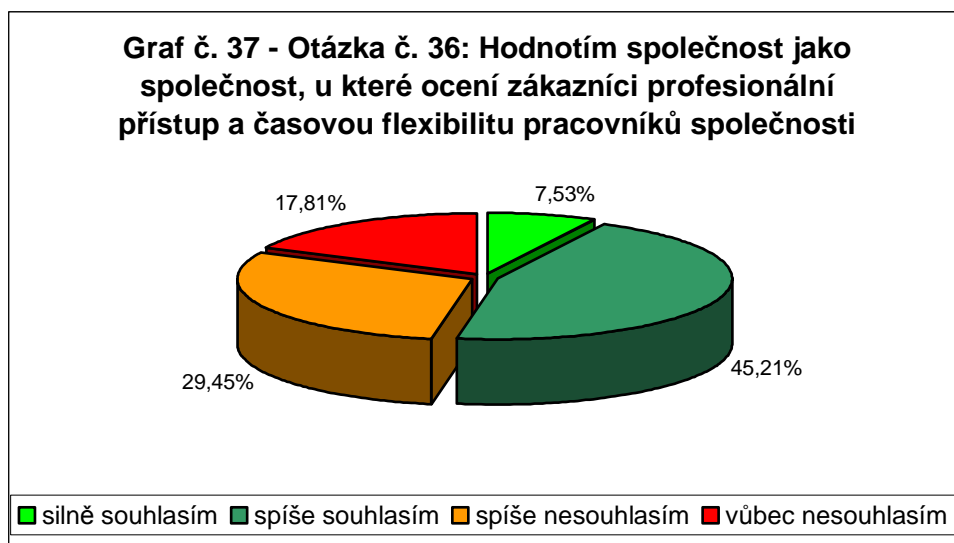
Zákazník je patrně nejdůležitější oblastí zájmu každé firmy, protože především díky zákazníkovi může firma působit na trhu a posilovat svoji pozici. Následující otázky měly za úkol zjistit postoj společnosti k zákazníkovi a zároveň odhadnout postoj samotného zákazníka ke společnosti z pohledu zaměstnance.



Otázka č. 26 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, která se snaží uspokojovat potřeby a požadavky svých zákazníků dopadla velice dobře. Přes 93 % souhlasných odpovědí na tuto otázku dává pocit, že společnost se stará o zákazníka v maximální možné míře a snaží se maximálně splnit požadavky svých zákazníků.



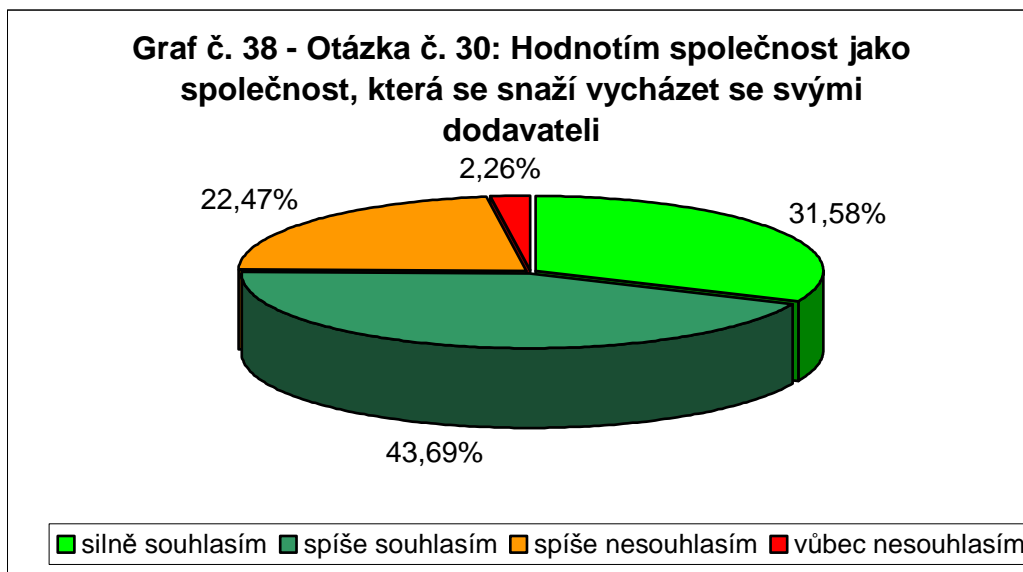
Další otázka č. 31 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, u které jsou zákazníci spokojeni se službami, které poskytuje, měla za úkol odhadnout co si naopak zákazníci myslí o společnosti z hlediska péče o zákazníka. Tento stav se dá odhadnout např. počtem stížností na činnost firmy či naopak počtem doporučení firmy ostatním zákazníkům, kvalitou a rychlostí vyřízení reklamací apod. U této otázky dopadlo hodnocení také poměrně příznivě, kdy necelých 80 % dotázaných si myslí, že zákazníci jsou spokojeni s činností firmy.



Poslední otázka, která se věnovala zákazníkovi jako hlavnímu faktoru je otázka č. 36 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, u které ocení zákazníci profesionální přístup a časovou flexibilitu pracovníků firmy. Zde už si však zaměstnanci myslí, že zákazníci jejich profesionální přístup k práci a časovou flexibilitu, kterou jsou mnohdy nuceni podstupovat příliš neocení. Dokonce 18 % dotázaných si dokonce myslí, že zákazníci tento přístup neocení vůbec.

#### 5.6.4 Vyhodnocení z hlediska dodavatelů a diskuse

Pro vyhodnocení faktoru dodavatele jako hlavního faktoru při tvorbě etického kodexu jsem použil jen jednu otázku, jejíž výsledek je zobrazen na následujícím grafu, který je také posléze okomentován.

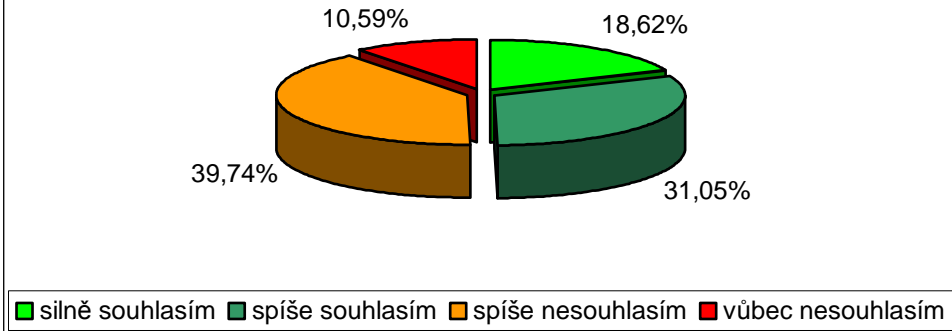


Otázka č. 30 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, která se snaží vycházet se svými dodavateli měla za úkol zjistit postoj zaměstnanců společnosti k jejím hlavním dodavatelům. Výsledek na tuto otázku je možno považovat za pozitivní, neboť více než  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců společnosti vyjádřilo svůj souhlas s touto otázkou, tzn. že společnost se snaží obchodovat se svými dodavateli v rámci pravidel slušného chování a v zájmu zachování etických hodnot.

### 5.6.5 Vyhodnocení z hlediska společenského okolí podniku a diskuse

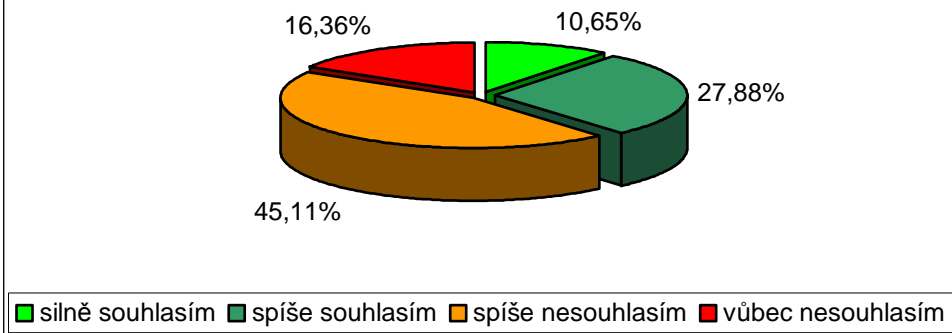
Vyhodnocení tohoto faktoru byly věnovány čtyři otázky, které měly za úkol zjistit stav současného povědomí zaměstnanců o těchto otázkách, které se příliš často zaměstnancům nezveřejňují. Jako hledisko společenského okolí jsem zahrnul stát a to především v oblasti daňové problematiky, dále pak vztah firmy k ochraně životního prostředí a ekologické chování firmy a také postoj firmy k sponzoringu a k charitativní činnosti obecně.

**Graf č. 39 - Otázka č. 32: Hodnotím společnost jako společnost, která významně přispívá charitativním organizacím**



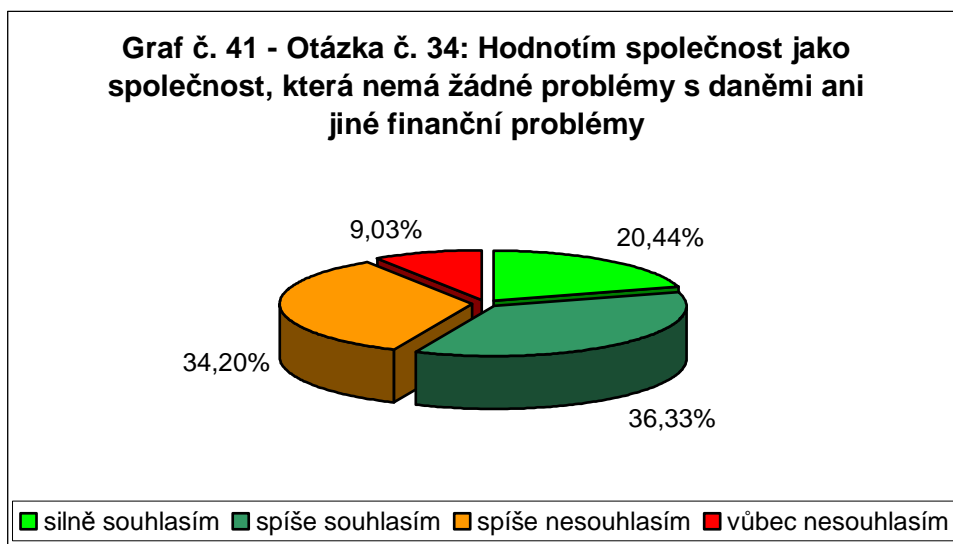
Z výsledků otázky č. 32 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, která významně přispívá charitativním organizacím vyplývá, že zaměstnanci příliš neví o charitativní činnosti firmy. Já jsem zjistil, že společnost se naopak v této oblasti poměrně aktivně angažuje. Za všechny charitativní spolky mohu uvést podporu těchto organizací: nadace Rozum a cit, Divadlo Polárka, Sdružení pěstounských rodin, a jiné. Firma by se měla snažit své zaměstnance do těchto aktivit více zapojit, i když hlavním cílem této činnosti jistě není dosáhnout zvýraznění svého jména.

**Graf č. 40 - Otázka č. 33: Hodnotím společnost jako společnost, o které víte, že se angažuje ve sponzoringu**



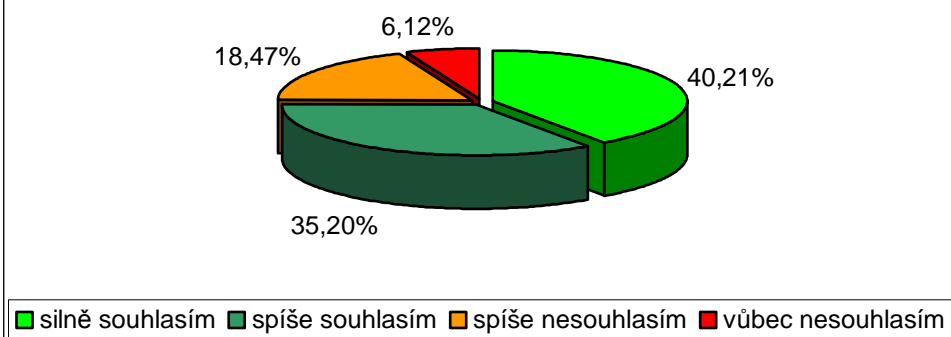
Otázka č. 33 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, o které víte, že se angažuje ve sponzoringu také nedopadla příliš lichotivě pro firmu. Pouze necelých 39 % zaměstnanců má přehled o jakési aktivitě v této oblasti, pravdou však

také je, že společnost se v tomto ohledu nijak výrazně neangažuje. Pomohlo by více podporovat např. regionální sportovní události či kulturní akce v regionu. V současnosti mohu jmenovat jako příklad aktivity v této oblasti podporu fotbalového mužstva SK Líšeň, podpora Asociace kuchařů a cukrářů ČR a jejich tradiční soutěže Lázeňský pohárek.



Otázku č. 34 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, která nemá žádné problémy s daněmi ani jiné finanční problémy a její vyhodnocení je nutno brát s určitým odstupem, protože tyto informace se řadovým zaměstnancům, kteří tvořili podstatnou část dotázaných, obvykle nesdělují. Přesto více než 56 % souhlasné odpovědi můžeme považovat za velice pozitivní a také procento nesouhlasných odpovědí je možno přičíst „nepovědomí“ zaměstnanců o těchto skutečnostech.

**Graf č. 42 - Otázka č. 35: Hodnotím společnost jako společnost, která se snaží postupovat v souladu s životním prostředím**



Poslední otázkou tohoto faktoru, která byla součástí dotazníku byla otázka č. 35 – Hodnotím společnost, u níž jsem zaměstnán, jako společnost, která se snaží postupovat v souladu s životním prostředím. A naopak v tomto ohledu mají zaměstnanci poměrně velký přehled a tak více než  $\frac{3}{4}$  souhlasných odpovědí můžu považovat za velice solidní výsledek a ukazuje to na to, že firma se snaží postupovat v souladu se současným trendem v této oblasti, a snaží se chránit životní prostředí nejlépe, jak v rámci svých možností může.

## 6 Doporučení pro společnost

V průběhu analýzy etického a sociálního prostředí ve firmě se vyskytly některé problémové oblasti, které si vyžadují bližší a konkrétnější zveřejnění a i když možná některé přímo nesouvisejí se zavedením etického kodexu, je potřeba se o nich zmínit. Obecně je možno říci, že firma má velice dobrý morální kredit. Zaměstnanci jsou ve firmě poměrně spokojeni, přesto si některé problémové oblasti vyžadují řešení. Jako hlavní doporučení se mi jeví následující a těm také bude věnována hlavní část kapitoly:

- ✓ Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci
- ✓ Zvýšení zájmu o potřeby a požadavky zaměstnanců
- ✓ Zkvalitnění spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti
- ✓ Zlepšení systému zaměstnaneckých výhod
- ✓ Větší zapojení zaměstnanců do mimo-firmních aktivit
- ✓ Ostatní doporučení (bodové vyjádření)
- ✓ Vypracování etického kodexu společnosti

### • ***Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci***

Komunikace mezi vedením a zaměstnanci je na dosti nevalné úrovni, a jelikož se jedná o dost důležitý a závažný faktor, nelze jej opomíjet a nezbytně i v budoucnu systematicky dále pracovat na jeho zkvalitnění.

Problém je především v předávání důležitých informací zaměstnancům směrem od vedení společnosti, jak dokazuje vyhodnocení otázky č. 4 dotazníkového šetření. Komunikace je obecně velice důležitým ukazatelem, který určitě umožňuje zlepšit vazby ve firmě. Jako konkrétním účinným opatřením (které se již začíná ve firmách stávat vžitou praxí) se jeví pořádání ***pravidelných provozních setkání*** všech zaměstnanců jednotlivých oddělení a útvarů a vedení, na kterých by byl poskytnut prostor pro předkládání problémů, návrhů a aktuálních okolností, ke kterým by byl každý oprávněn se vyjádřit a které by tak mohly být diskutovány.

Jelikož však velikost firmy neumožňuje takového setkání všech pracovníků, doporučoval bych z každého útvaru vybrat mezi zaměstnanci dva či tři tzv. „mluvčí“, kteří by měli za úkol společně s vedoucím útvaru zastupovat zájmy celého útvaru či oddělení. **Přínosem** takového postupu je především dosažení lepší průhlednosti dění ve firmě, zajištění přísunu všech důležitých informací zaměstnancům, upevnění pocitu sounáležitosti a osobního podílu na odpovědnosti za chod společnosti. Dalším pozitivem takovéhoto setkání je možnost tato setkání průběžně hodnotit a komentovat. V této souvislosti je ještě vhodné zmínit, že management by neměl neúměrně přeceňovat funkci existujícího elektronického informačního systému, ale naopak docenit přínos osobního setkávání se a komunikace se zaměstnanci.

- **Zvýšení zájmu o potřeby a požadavky zaměstnanců**

Z průzkumu bylo zjištěno, že více než 60 % zaměstnanců si myslí, že společnost klade malý důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců. A to přestože více jak 70 % zaměstnanců je spokojeno s přístupem jejich přímého nadřízeného k zaměstnanci. Problém tedy spočívá v tom, že zaměstnanci si sice mohou svěřit se svými potřebami a požadavky, a také to dělají, ale jejich potřeby a požadavky již nejsou řešeny buď vůbec, nebo se odkládají a pak samozřejmě vyzní do ztracena.

Možná také díky tomuto zjištění existuje, zejména u zaměstnanců pracujících ve skladových prostorách firmy poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců. S fluktuací však také souvisí mnoho jiných faktorů, jejichž nástin řešení je předmětem dalšího doporučení. **Řešením** v oblasti uspokojování potřeby a požadavků zákazníků se jeví vytváření tlaku z vedení na vedoucí zaměstnance oddělení a sledování jejich práce v této oblasti pomocí např. zpětné vazby, kterou by mělo na starosti personální oddělení firmy, které by zjišťovalo průběh uspokojování těchto potřeb a požadavků zaměstnanců.

- **Zkvalitnění spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti**

Spolupráce jednotlivých útvarů společnosti se jeví jako docela závažným problémem, neboť každý šestý zaměstnanec je velmi nespokojen se současnou spoluprací jednotlivých útvarů (viz. otázka č. 13). Možný problém horší spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti je v poměrně hodně složitém informačním systému, který v současnosti společnost používá. Systém smí v jednom okamžiku používat pouze 160 osob, což je vzhledem k velikosti firmy (cca 500 zaměstnanců) možno považovat za omezující stav. *IS KARAT* je však *složitý* i co se týká běžných aplikací prováděných ve společnosti, a když probíhá spolupráce přes tento systém, mnohdy nezbude zaměstnanci nic jiného než vzít telefon a vyřídit požadavky, které má na spolupracující oddělení, přes něj. To však znamená kontaktovat s tímto problémem tvůrce informačního systému, který by se měl snažit zajistit nápravu dle požadavků společnosti. Problém však může být i v tzv. vnitropodnikovém boji, když jednotlivé útvary společnosti se mezi sebou vzájemně střetávají a jejich hlavním zájmem je dosahovat lepších výsledků než konkurenční útvar. To se však děje na úkor výsledků celé firmy, a to není dobře. Vedení by mělo *stanovit jasné priority*, mezi kterými by mělo být stanovení pravidla, že výsledky společnosti jako celku mají přednost před výsledky jednotlivých útvarů.

- **Zlepšení systému zaměstnaneckých výhod**

Otázka zaměstnaneckých výhod nespočívá jen ve zlepšení systému finanční motivace k práci, v současnosti každého zaměstnance, a to jak dlouholetého pracovníka firmy, tak také nového uchazeče o práci, zajímá i jiné než finanční ohodnocení práce, i když to je stále na prvním místě. Protože není možné vybudovat stabilní a kvalitní tým pracovníků v atmosféře nespokojenosti s vyšší příjmu. Z tohoto hlediska je přípustná jediná přípustná filozofie vyjádřena postulátem „za práci, s níž je podnik spokojen, náleží zaměstnanci odměna, s níž bude spokojen“. Jakýkoliv jiný přístup je krajně nemorální, neetický a nemotivující (a to oběma směry – i případná neadekvátně vysoká odměna za práci vede ke snížení zájmu o pracovní výkon a preferenci volného času).

**Zlepšení** systému zaměstnaneckých výhod **spočívá** v jeho aktualizaci a optimalizaci. V současnosti je možno mezi zaměstnanecké výhody možno zařadit možnost stravování (to však platí jen pro brněnskou centrálu firmy), možnost jazykového vzdělávání pro zaměstnance obchodního oddělení, 5 týdnů dovolené.

Doporučoval bych zajištění možnosti stravování i pro zaměstnance ostatních poboček, protože kvalita současného stravování (zejména mimo brněnskou centrálu) je jedním z hlavních faktorů, který se zaměstnancům nelíbí a u kterého žádají nápravu (viz. otázka č. 24). Dále se již firma v současnosti zavést i další benefit, kterým je penzijní připojištění. To lze považovat za dobrý krok v oblasti zaměstnaneckých výhod. Jako **další benefit** bych doporučil příspěvek na hromadnou dopravu, kterým se firma zároveň snaží snížit počet aut v automobilovém provozu, čímž zároveň myslí i na životní prostředí. Možnost jazykového vzdělávání bych rozšířil na všechny zaměstnance, kteří by se tak mohli něco přiučit a zvýšit svoji kvalifikaci. Posledním doporučením v této oblasti je poskytnout každému zaměstnanci příspěvek na sportovní vyžití, který by potěšil jistě mnoho zaměstnanců firmy.

- **Větší zapojení zaměstnanců do mimo-firemních aktivit**

Problémem, který však není nijak závažný ani existenční pro další činnost firmy, je ten, že zaměstnanci vědí jen minimum o aktivitách, které vyvíjí firma mimo její hlavní činnost. Tím mám na mysli především její aktivita v oblasti charitativní, a to jak formou darů finančních, tak nefinančních. V této oblasti je firma pravidelným přispívatelem nadace Rozum a Cit, Sdružení pěstounských rodin a také jiných organizací charitativního charakteru. Myslím si, že by **zaměstnanci měli** o takovýchto aktivitách **vědět**, čímž se může společnost stát v jejich očích mnohem lépe. **Případně** mohou být i do takovýchto aktivit přímo osobně **zapojeni**, tím že, předat dar může nejen zaměstnanec Top managementu, ale také v doprovodu s ním i řadový zaměstnanec. Takováto praxe však v dnešní době ještě není příliš využívána.

- **Ostatní doporučení**

Mají-li být výše i níže uváděná opatření efektivní, je nutno sledovat jejich dopad na firemní praxi. Zvýší se tak nárok na managery společnosti, kteří by měli pomocí pravidelných firemních setkání monitorovat a analyzovat dopad jednotlivých kroků a sledovat názor jednotlivých zaměstnanců na tyto opatření, a takto shromážděná data použít jako startovací můstek pro další směřování strategie firmy.

Zbývající doporučení pro společnost jsem již zahrnul do následujících bodů, plnění těchto bodů by mělo být ve firmě automatické:

- ✓ doporučuji zlepšit informovanost zaměstnanců o hospodářské stabilitě společnosti
- ✓ vynulovat diskriminační náznaky, především u mladých, nových a zaměstnanců s cizí státní příslušností. Zaměstnanců s cizí státní příslušností firma zaměstnává nezanedbatelné množství, a v průběhu skrytého zúčastněného pozorování jsem takové náznaky měl možnost zaslechnout a vidět, i když jen v minimálním množství a pouze u určitého zaměstnance.
- ✓ nové zaměstnance seznámit s možnostmi a s vyřizováním stížností
- ✓ vedoucí pracovníci mají být příkladem dodržování kvality práce a pracovní doby
- ✓ seznamovat průběžně zaměstnance s plánem inovací ve společnosti jako celku, stejně tak i na jednotlivých odděleních.

Posledním, v konečném důsledku této diplomové práce nejdůležitějším doporučením je **vypracování základního dokumentu firmy**, ve kterém by byla zachycena a shrnuta všechna zásadní etická kritéria a pravidla filozofie podnikání. Tímto dokumentem je etický kodex společnosti, který by měl být jako základní nástroj boje s etickými pravidly implementován do každodenního dění ve společnosti. Návrh etického kodexu pro společnost XYZ, s. r. o. je uveden včetně ekonomického zhodnocení jeho implementace do firmy v následujících kapitolách.

## 7 Ekonomické zhodnocení zavedení etického kodexu ve společnosti

Návrh kodexu bude předán ke schválení vedení společnosti. Předpokládám, že se výsledný text bude ještě upravovat – vedení bude mít jistě připomínky k některým bodům kodexu. Ale jedná se o můj návrh kodexu, který by byl podle mého názoru pro firmu nejlepší – v kodexu jsou i závazky zlepšení chování členů vedení ve vztahu k zaměstnancům. Výsledný kodex bude kompromisem mezi mým návrhem a představami vedení společnosti, bude mít *tištěnou podobu*, aby byl k dispozici každému zaměstnanci společnosti. Zaměstnancům by měl být vysvětlen smysl etického kodexu. Měli by mít možnost seznámit se s jednotlivými body, které budou prodiskutovány, měli by mít možnost klást dotazy a námítky.

Kodex obdrží každý zaměstnanec společnosti, navíc bude vyvěšen na informačních nástěnkách společnosti, jak ve skladových prostorách, tak také v obchodních prostorách společnosti. Bude zde sloužit nejen jako připomínka pro zaměstnance, ale i jako informace pro zákazníky a obchodní partnery. Zároveň je vhodné ho uveřejnit na *internetových stránkách* společnosti.

Odpovědnost za plnění ustanovení kodexu by měl mít na starosti *vybraný pracovník* firmy. Jeho úkolem by mělo být především sledovat dodržování kodexu, dávat podmínky k prošetření porušení kodexu a případně revidovat obsah kodexu a formulace v něm obsažené dle nově se objevujících témat. Také by měl umět poskytnout radu zaměstnanci v řešení konkrétních etických dilemat.

Důležitým bodem je také *vyčlenění finančních prostředků* na zavedení etického kodexu a další práci s ním – především průběžnou revizi kodexu. Pokud nejsou vyčleněny dostatečné finanční prostředky na tuto oblast, stane se kodex jen dalším firemním dokumentem bez většího významu. Finanční náročnost první fáze – *vypracování návrhu kodexu* – se snížila tím, že byla řešena v rámci diplomové práce.

Analýzu etického a sociálního prostředí i návrh etického kodexu jsem pro firmu vypracoval *zdarma*.

Další fáze, tedy zavedení kodexu, si vyžádá *náklady jednak na tisk* kodexu pro potřeby zaměstnanců a *na přidání* kodexu *na internetové stránky* společnosti. Na efektivní práci s kodexem – jeho revize a kontrola dodržování - je třeba jednoho vybraného pracovníka firmy (zodpovědného za personální otázky v ekonomickém oddělení), jak již bylo řečeno dříve. Předpokládaný minimální rozsah času věnovaného kodexu je *jeden pracovní den v měsíci* – nákladem je tedy *mzda vybraného zaměstnance* za tento den.

Výše uvedené náklady se firmě zcela jistě vyplatí. Jedná se především o zvýšení motivace pracovníků, zefektivnění komunikace a zlepšení celkového image firmy. Tyto těžko měřitelné efekty se promítnou i ve zlepšení budoucí finanční situace firmy. Přivedou do firmy nové zákazníky a pomohou zvýšit věrnost těch stávajících.

## **8 Návrh etického kodexu firmy XYZ, s. r. o.**

Rozhodl jsem se do této kapitoly zařadit komentovaný etický kodex, kde je u nejdůležitějších bodů sdělen důvod jeho zařazení do etického kodexu společnosti. Plné znění je součástí přílohy č. 3 diplomové práce.

### **PREAMBULE**

V úvodní části je zmíněn účel etického kodexu:

*„Pro dosažení úspěchu v podnikání je velmi důležitá dobrá pověst společnosti. K udržení tohoto úspěchu je zapotřebí mimo jiné dodržování etických norem. Proto se naše společnost rozhodla vytvořit dokument, který popisuje dodržování těchto etických norem.*

*Jeho cílem je sjednotit vystupování všech zaměstnanců společnosti a vtisknout tím jednotný charakter společnosti XYZ, s. r. o. ve vztahu společnosti navenek, stejně tak jako i ve vztahu k zaměstnancům.“*

### **SMYSL EXISTENCE SPOLEČNOSTI**

Poté následuje vysvětlení smyslu existence společnosti, jejího postavení na trhu a poslání firmy:

*„Společnost XYZ, s. r. o. je firmou střední velikosti, která však ve svém oboru, kterým je obchod s rychloobrátkovým zbožím, patří mezi největší v České republice. Hlavním posláním a společným zájmem všech pracovníků je spokojenost zákazníka, neboť je to právě spokojený zákazník, který poskytne firmě dlouhodobou prosperitu a podnikatelský úspěch. Pro naplnění tohoto poslání je nezbytné vnímání společnosti jako společnosti s jednotným charakterem, respektující zájmu zaměstnanců, obchodních partnerů i veřejnosti.“*

## ZAMĚSTNANCI

Tato část kodexu je nejrozsáhlejší a pro sestavení byly použity výsledky analýzy etického a sociálního prostředí, jsou zde zahrnuty otázky zaměstnaneckých vztahů, dobrých pracovních podmínek a právy a povinnostmi zaměstnanců. Jednotlivé zásady jsou uvedeny v bodech.

Základním bodem je vyjádření se k dodržování základních práv jedince:

*A. „Vztahy k zaměstnancům jsou založeny na úctě a důstojnosti každého člověka.“*

Zásada politiky používané při zaměstnávání a pracovního postupu je následujícím bodem:

*B. „Přijímání zaměstnanců a jejich růst v kariéře se děje na základě jejich způsobilosti pro danou práci bez jakékoliv diskriminace.“*

Vzhledem k nutnosti přesčasových činností, které vyžaduje specifický obor činnost společnosti, bylo nutno také tento stav zahrnout do kodexu:

*C. „Společnost obvykle nevyžaduje pracovní týden v délce, která překračuje zákony a pracovní zvyky. Jelikož však obor firmy občas vyžaduje odpracování více hodin, je zaměstnanci poskytnuta finanční náhrada dle zákoníku práce.“*

Odměna za práci je nutným bodem etického kodexu:

*D. „Společnost hodnotí a odměňuje své zaměstnance výhradně na základě jejich kvalifikace, osobních předpokladů a dosahovaných pracovních výsledků. Mzdu vyplácí ve stanovený termín.“*

Informovanost především ze strany vedení k zaměstnancům se vyskytla a byla zhodnocena jako problém, který si vyžaduje řešení, jako jeden návrh byl presentován v kapitole doporučení pro společnost:

*E. „Zaměstnanci se vzájemně informují a zároveň jsou informováni vedoucími pracovníky o všem, co může mít vliv na kvalitu a úspěšnost práce jejich i práce celé firmy.“*

*F. Informace, které zaměstnanci ve společnosti získají a jsou považovány za důvěrné, nesmí používat pro osobní zisk ani pro jiný účel, než pro který byly určeny.*

*G. Každý pracovník se snaží provádět svou práci na vysoké úrovni, neboť i špatně odvedená práce jednotlivce může znehodnotit práci ostatních.*

*H. Společnost podporuje efektivní komunikaci mezi jednotlivými útvary.*

V oblasti pracovního prostředí a možnosti zvyšování odborné způsobilosti se také vyskytla určitá nespokojenost se současným stavem, proto byl zahrnut do kodexu tento bod zavazující společnost ke zlepšování současného stavu:

*I. Společnost se zavazuje zajišťovat a neustále zlepšovat úroveň pracovního prostředí a odbornou způsobilost zaměstnanců společnosti, které tak zvyšují přitažlivost dobrého jména společnosti.*

## **ZÁKAZNÍCI**

V etickém kodexu by také měli být uvedeny zásady etického chování vůči svým zákazníkům. Jelikož zákazník je důležitou součástí každé podnikové strategie jsou zahrnuti ve vztahu k zákazníkovi do etického kodexu následující zásady:

*A. Společnost se zavazuje plnit na vysoké úrovni požadavky a očekávání zákazníků společnosti pro zajištění jejich spokojenosti.*

*B. Společnost se zavazuje systematicky uplatňovat a rozvíjet zákaznický přístup při realizaci služeb společnosti a získávat důvěru nových zákazníků.*

*C. Společnost jedná se zákazníky čestně a eticky, a totéž jednání vyžaduje i od druhé strany.*

## **MAJITELÉ, VLASTNÍCI**

V této části se zabývám postojem společnosti k majitelům, vlastníkům a investorům společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s ručením omezeným, jsou vlastníky majetku společníci dle společenské smlouvy. Investory se rozumí především poskytovatelé kapitálu pro další rozvoj společnosti – především banky. V poslední době do společnosti vstoupil zahraniční investor, čímž byla dosažena lepší stabilita firmy. V kodexu jsou uvedeny zásady o poskytování pravdivých informací:

*A. Společnost dbá o zájmy svých investorů a vlastníků.*

*B. Účetní zprávy a jiné poskytované údaje jsou pravdivé, včasné a přesné.*

*C. Společnost poctivě informuje své vlastníky o své obchodní politice a dosažených výsledcích.*

## **DODAVATELÉ**

Zde se podtrhuje především rozvíjení dobrých vztahů s hlavními dodavateli (jedná se především o zahraniční dodavatele ovoce a zeleniny z jižních států Evropy), a také dodržování platební morálky a řešení problémů:

*A. Společnost se zavazuje udržovat a rozvíjet vzájemně výhodné obchodní vztahy s dodavateli produktů společnosti založené na principech vzájemné vysoké náročnosti na jakost a perspektivní spolupráce.*

*B. Společnost dodržuje platební morálku vůči dodavatelům.*

*C. Případné nesrovnalosti řeší společnost po vzájemné domluvě s dodavateli v rámci zachování etických principů.*

## **KONKURENCE**

Jedná se především o zásady poctivého konkurenčního boje, získávání informací o konkurentech jen legální cestou a záměrném poškozování image konkurentů:

*A. Společnost si počíná v konkurenčním boji rázně, ale čestně.*

*B. Společnost se snaží posílit svoje postavení na trhu pouze dovolenými prostředky a v rámci dodržení etických pravidel.*

*C. Společnost nepoškozujze záměrně image konkurentů a nesnaží se nelegálně získat informace o podnikání konkurenta.*

## **SPOLEČENSKÉ OKOLÍ PODNIKU**

Tato část je zaměřená na dodržování závazků vůči státu, maximální možné podpoře veřejně prospěšných akcí (o které se v současnosti především mezi zaměstnanci příliš neví) a dodržování pravidel ekologického boje:

*A. Společnost platí daně v řádném čase a ve správné výši.*

*B. Společnost se snaží být „dobrým občanem“. Bere na ohled zájmy širšího společenského okolí.*

*C. Společnost se snaží v rámci svých možností maximálně podporovat sportovní, kulturní a charitativní činnost.*

*D. Společnost má zájem na zlepšení současného stavu životního prostředí, je si vědoma své odpovědnosti a ví, že určité zdroje jsou omezené, proto se chová v tomto ohledu šetrně.*

## **PLATNOST KODEXU**

Závěrečnou částí jsou závazné informace týkající se platnosti navrhovaného etického kodexu, podmínky, které lze uplatnit v případě porušení pravidel uvedených v tomto kodexu, ale také řešení situací, které nejsou pokryty v navrhovaném etickém kodexu společnosti. Takové situace zcela jistě mohou nastat.

*„Podmínkou pro zaměstnání u společnosti je přísné dodržování jejího etického kodexu.*

*Nedodržení zásad etického kodexu je posouzeno jako přešůpek a při zvlášť závažném zjištění může firma přijmout odpovídající opatření, kterým může být i propuštění zaměstnance.*

*Pokud se vyskytne situace, která není kryta těmito zásadami, zaměstnanec bude postupovat v souladu s etickým chováním a než postoupí dál, vyžádá si názor jiné vhodné osoby.“*

## 9 Závěr

Cílem práce bylo vytvoření návrhu etického kodexu pro společnost XYZ, s. r. o. Název společnosti je fiktivní z důvodu ochrany společnosti, o kterou mě požádala firma.

V první části jsem se zabýval teoretickými východisky zkoumané problematiky se zaměřením na vztah etiky a morálky, vysvětlení pojmu etiky v podnikatelské sféře, a především teoretické informace o etickém kodexu, jeho historii, tvorbě, významu, struktuře a použití. Etický kodex je základním nástrojem používaným v podnikové etice, který však v současnosti na území České republiky nemá vytvořeno rozhodující množství firem. Proto jsem se rozhodl zpracovat pro jednu z těchto firem návrh etického kodexu aplikovaný konkrétně na tuto firmu.

Při analýze současného stavu etického a sociálního prostředí ve společnosti jsem použil metody sociologického výzkumu mezi zaměstnanci ve firmě. Použil jsem metody písemného dotazování a metody skrytého zúčastněného pozorování. Analýza etického a sociálního prostředí ve firmě ukázala, že stav etického vědomí ve firmě je uspokojivý, problémem však je absence jednotícího prvku, který současné nesystematické a roztržité a nejednotné uplatňování morálních principů. Právě vytvořený návrh etického kodexu může být tím pravým jednotícím prvkem

Návrh etického kodexu jsem sestavil na základě výsledků analýzy etického a sociálního prostředí a dále byly zhodnoceny náklady související se zavedením etického kodexu. Součástí návrhové části jsou i doporučení pro společnost. Je třeba si uvědomit, že etický kodex, stejně jakýkoliv jiný soubor norem, není dokumentem rigidním. Má-li dobře plnit svoji funkci, musí být pravidelně revidován a podle potřeby doplňován, nikoli však měněn, neboť obecné principy etického chování nelze změnit či následně popřít.

Rozhodne-li se vedení společnosti pro přijetí kodexu za jeden ze základních dokumentů firmy, může tak učinit další významný krok, který povede ke zlepšení image firmy,

spokojenosti zaměstnanců a posílení konkurence schopnosti na trhu. Na závěr je třeba říci, že vytčený cíl práce byl splněn.

## Seznam použité literatury

- (1) BLÁHA, J. a DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- (2) BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.
- (3) DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- (4) DYTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské Unii*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4.
- (5) HAYEK, F. A. *Právo, zákonodárství a svoboda*. 1. vyd. Praha: Academia, 1991. 151 s. ISBN 80-200-0378-9.
- (6) MOON, CH. and BONNY, C. *Business Ethic*. 1st ed. London: The Economist in association with Profile Books, 2001. 206 s. ISBN 1-86197-281-4.
- (7) PUTNOVÁ, A. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Skriptum pro KS FP VUT v Brně. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 57 s. ISBN 80-214-2784-1.
- (8) PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 80-247-1621-3.
- (9) REICH, R. B. *Řeknu to stručně: základy slušné společnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 127 s. ISBN 80-7261-122-4.
- (10) ROLNÝ, I. *Etika a podniková strategie*. 1. vyd. Boskovice: nakladatelství Albert, 1998. 128 s. ISBN 80-85834-53-7.
- (11) SAMUELSON, P. A. a NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
- (12) SEN, A. *Etika a ekonomie*. 1 vyd. Praha: nakladatelství Vyšehrad, 2002. 119 s. ISBN 80-7021-549-6.
- (13) STEINMANN, H. a LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.
- (14) SURYNEK, A. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

- (15) ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- (16) ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- (17) THOMPSON, M. *Přehled etiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 167 s. ISBN 80-7178-806-6.
- (18) ČANÍK, P. *Morálka a etika*. Plus-research.cz. duben 2007. [cit. 29. dubna 2007]. Dostupné na internetu: <<http://www.plus-research.cz/clanek.asp?id=c04005>>.

## Seznam obrázků a grafů

<b>Seznam obrázků</b>	<b>Strana</b>
Obrázek č. 1: Vztah mezi etikou a morálkou.....	12
Obrázek č. 2: Obecné funkce etického kodexu firmy.....	27
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti.....	38

## Seznam grafů

Graf č. 1 - Věková skladba respondentů.....	49
Graf č. 2 - Respondenti dle pobočky.....	49
Graf č. 3 - Skladba respondentů dle pracovní pozice.....	50
Graf č. 4 - Otázka č. 1: Jste spokojen(a) s oceněním a uznáním Vaší práce.....	53
Graf č. 5 - Otázka č. 3: Jak jste spokojen(a) s tím, jak Vás nadřízený zapojuje do rozhodnutí a přijímá Vaše názory.....	53
Graf č. 6 - Otázka č. 4: Jak jste spokojen(a) s kvalitou komunikace a předáváním informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti.....	54
Graf č. 7 - Otázka č. 5: Jak jste spokojen(a) se schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi.....	55
Graf č. 8 - Otázka č. 7: Jak jste spokojen(a) se způsobem hodnocení a podávání zpětné vazby na Váš pracovní výkon.....	55
Graf č. 9 - Otázka č. 9: Jak jste spokojen(a) s kvalitou školení a jejich významem pro Vaši práci.....	56
Graf č. 10 - Otázka č. 11: Jak jste spokojen(a) se schopností Vašeho přímého nadřízeného motivovat Vás.....	56
Graf č. 11 - Otázka č. 15: Jak jste spokojen(a) s kvalitou odborných znalostí Vašeho přímého nadřízeného.....	57
Graf č. 12 - Otázka č. 16: Jak jste spokojen(a) s přístupem Vašeho přímého nadřízeného, zda jedná se zájmem, s podporou.....	58
Graf č. 13 - Otázka č. 29: Hodnotím společnost, u níž jsem nyní zaměstnán(a) jako společnost, která klade důraz na uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců....	58
Graf č. 14 - Otázka č. 24: Napište faktory, které se vyskytují na Vašem pracovišti, a se kterými jste nespokojeni.....	59
Graf č. 15 - Otázka č. 2: Jak jste spokojen se vztahy s kolegy a pracovní atmosférou...61	
Graf č. 16 - Otázka č. 6: Jak jste spokojen s kvalitou zařízení a technického vybavení pracoviště.....	61
Graf č. 17 - Otázka č. 8: Jak jste spokojen(a) se spoluprací s kolegy a soudržností Vašeho týmu.....	62
Graf č. 18 - Otázka č. 13: Jak jste spokojen(a) s kvalitou spolupráce mezi jednotlivými útvary společnosti.....	62

Graf č. 19 - Otázka č. 14: Jak jste spokojen(a) se vzájemnou důvěrou ve Vaší skupině.....	63
Graf č. 20 - Otázka č. 19: Jak jste spokojen(a) s jasností rozdělení pracovní odpovědnosti a kompetencí ve Vaší pracovní skupině.....	63
Graf č. 21 - Otázka č. 25: Hodnotím společnost jako společnost spolehlivou a důvěryhodnou, poskytující dobré služby.....	65
Graf č. 22 - Otázka č. 27: Hodnotím společnost jako společnost, která klade důraz na celkovou kvalitu práce.....	65
Graf č. 23 - Otázka č. 28: Hodnotím společnost jako společnost, která má stabilní pozici na trhu i do budoucna.....	66
Graf č. 24 - Otázka č. 37: Hodnotím společnost jako společnost, která má dobré jméno na trhu.....	66
Graf č. 25 - Otázka č. 38: Hodnotím společnost jako společnost, u které vidíte její další činnost jako perspektivní.....	67
Graf č. 26 - Otázka č. 40: Jakou má firma podle Vás největší konkurenční výhodu?....	67
Graf č. 27 - Otázka č. 10: Jak jste spokojen(a) s přístupem vedení společnosti k zaměstnancům.....	69
Graf č. 28 - Otázka č. 12: Jak jste spokojen(a) s využitím Vašeho potenciálu, dovedností a znalostí.....	69
Graf č. 29 - Otázka č. 17: Jak jste spokojen(a) s možnostmi pracovního postupu, povýšení.....	70
Graf č. 30 - Otázka č. 18: Jak jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj zaměstnanců.....	70
Graf č. 31 - Otázka č. 20 - Systém odměňování na Vašem pracovišti považujete za ....	71
Graf č. 32 - Otázka č. 21: Myslíte si, že na Vašem pracovišti vyděláváte.....	71
Graf č. 33 - Otázka č. 22: Systém zaměstnaneckých výhod považujete za .....	72
Graf č. 34 - Otázka č. 23: Zhodnocení práce u společnosti dle jednotlivých parametrů.....	73
Graf č. 35 - Otázka č. 26: Hodnotím společnost, u níž jsem nyní zaměstnán, jako společnost, která se snaží uspokojovat potřeby a požadavky svých zákazníků.....	74
Graf č. 36 - Otázka č. 31 - Hodnotím společnost jako společnost, u které jsou zákazníci spokojeni se službami, které poskytuje.....	74
Graf č. 37 - Otázka č. 36: Hodnotím společnost jako společnost, u které ocení zákazníci profesionální přístup a časovou flexibilitu pracovníků společnosti.....	75
Graf č. 38 - Otázka č. 30: Hodnotím společnost jako společnost, která se snaží vycházet se svými dodavateli.....	76
Graf č. 39 - Otázka č. 32: Hodnotím společnost jako společnost, která významně přispívá charitativním organizacím.....	77
Graf č. 40 - Otázka č. 33: Hodnotím společnost jako společnost, o které víte, že se angažuje ve sponzoringu.....	77
Graf č. 41 - Otázka č. 34: Hodnotím společnost jako společnost, která nemá žádné problémy s daněmi ani jiné finanční problémy.....	78
Graf č. 42 - Otázka č. 35: Hodnotím společnost jako společnost, která se snaží postupovat v souladu s životním prostředím.....	79

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance firmy

Příloha č. 2: Etický kodex personálního oddělení

Příloha č. 3: Návrh etického kodexu společnosti XYZ, s. r. o.

Příloha č. 4: CD s textem diplomové práce