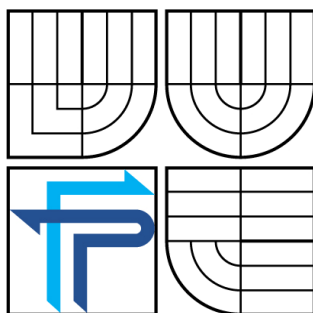


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÁ ETIKA VE FIRMĚ PRECHEZA, a. s.

BUSINESS ETHICS IN COMPANY PRECHEZA, a. s.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MONIKA JANÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. ANNA PUTNOVÁ, Ph.D., MBA

BRNO 2009

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část diplomové práce pojednává o teoretických východiscích problematiky „podnikatelská etika“. Druhou částí diplomové práce je analýza současného stavu podnikatelské etiky ve firmě PRECHEZA a. s. s využitím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy. Smyslem šetření je poznání názorů zaměstnanců na aktuální situaci v podnikatelské etice. Podstatnou součástí praktické části diplomové práce jsou náměty na prosazení podnikatelské etiky u uvedené firmy a přispění ke zlepšení jejího současného stavu.

**Klíčová slova:** podnikatelská etika, etický kodex, sociální audit, podniková kultura, Precheza a. s.

## **ABSTRACT**

The Thesis is divided in two parts, the theoretical and the practical part. The first one treats of the theoretical hypothesis of a business ethic issue. The second part is concentrated on analyzing the currently statement of the business ethic in the company Precheza a.s. conducted by questionnaire in the staff area. The sense of questioning is to find out the employe's attitudes to the business ethic situation. The essential part of the practical work represent some items for enforcing the Precheza's business ethic and for making better the currently statement.

**Keywords:** ethics in the company, code of the ethics, social audit, corporate culture, Precheza a. s.

JANÁKOVÁ, M. *Podnikatelská etika ve firmě Precheza, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

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

V Brně dne 22. května 2009

**Motto:** „Vyrábíme pro lidi a prodáváme lidem. Jednejme tedy lidsky a eticky.“

Ráda bych na tomto místě vyjádřila poděkování vedoucí mé diplomové práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za spolupráci, odborné rady a podnětné připomínky. Dále děkuji panu Ing. Pavlu Mollinovi za konzultace a poskytnuté informace o firmě Precheza a. s.



# OBSAH

<b>ÚVOD A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>- 13 -</b>
1.1. MORÁLKA, ETIKA, VZTAH ETIKY A MORÁLKY .....	- 13 -
1.2. MORÁLKA .....	- 13 -
1.3. ETIKA .....	- 14 -
1.4. APLIKACE ETIKY V EKONOMICE .....	- 15 -
1.5. ZLATÉ PRAVIDLO MORÁLKY .....	- 15 -
1.6. SLUČITELNOST ETIKY A PODNIKÁNÍ.....	- 16 -
<b>2. ETIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>- 18 -</b>
2.1. PROJEVY ETIKY V PODNIKÁNÍ.....	- 19 -
2.2. ETICKY PROBLÉMOVÉ OBLASTI .....	- 19 -
2.2.1. Vztahy vůči spotřebitelům .....	- 19 -
2.2.2. Vztahy vůči investorům a majitelům.....	- 20 -
2.2.3. Vztahy k zaměstnancům.....	- 20 -
2.2.4. Vztahy k obchodním partnerům .....	- 20 -
2.2.5. Vztahy vůči konkurenci .....	- 20 -
2.2.6. Vztahy vůči společnosti .....	- 20 -
2.2.7. Vztah k životnímu prostředí.....	- 20 -
2.3. ETIKA V MANAGEMENTU .....	- 21 -
2.4. PODNIKOVÁ KULTURA .....	- 22 -
2.5. VZTAH PODNIKOVÉ ETIKY A PODNIKOVÉ KULTURY .....	- 22 -
2.6. TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY VE FIRMĚ PRECHEZA, A. S.....	- 23 -
<b>3. STAKEHOLDERS A SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST PODNIKU .....</b>	<b>- 24 -</b>
3.1. TEORIE STAKEHOLDERS.....	- 24 -
3.2. CSR – SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKU .....	- 25 -
3.2.1. Důvody přijetí CSR.....	- 26 -
<b>4. DŮVODY NEETICKÉHO JEDNÁNÍ PODNIKŮ.....</b>	<b>- 27 -</b>
4.1. SYSTÉMOVÉ TLAKY .....	- 27 -
4.2. ORGANIZAČNĚ PODMÍNĚNÉ RESTRIKCE .....	- 27 -
4.2.1. Bariéry organizační struktury.....	- 27 -
4.2.2. Bariéry organizační kultury.....	- 28 -
4.3. CHOVÁNÍ MANAŽERŮ .....	- 29 -
<b>5. FORMY A METODY ETICKÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>- 31 -</b>
5.1. KOMUNIKACE.....	- 31 -

5.2.	VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ .....	- 32 -
5.3.	DIREKTIVNÍ ŘÍZENÍ .....	- 32 -
5.4.	INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ .....	- 32 -
<b>6.</b>	<b>NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>- 35 -</b>
6.1.	ETICKÝ KODEX .....	- 35 -
6.1.1.	Členění a operacionalizace kodexů etiky .....	- 36 -
<b>7.</b>	<b>ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT.....</b>	<b>- 37 -</b>
<b>8.</b>	<b>PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....</b>	<b>- 38 -</b>
8.1.	VÝVOJ PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	- 38 -
8.1.1.	První polovina devadesátých let.....	- 38 -
8.1.2.	Druhá polovina devadesátých let .....	- 39 -
8.1.3.	21. století.....	- 39 -
8.2.	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V SOUČASNÉ DOBĚ: MÍRNÉ ZLEPŠENÍ.....	- 39 -
<b>9.</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRECHEZA A. S.....</b>	<b>- 41 -</b>
9.1.	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	- 41 -
9.2.	SOUČASNOST PODNIKU .....	- 42 -
9.3.	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	- 42 -
9.4.	VÝROBNÍ PROGRAM.....	- 42 -
9.5.	POLITIKY SPOLEČNOSTI.....	- 43 -
9.6.	SPOLEČENSKY PROSPĚŠNÉ AKTIVITY A. S. PRECHEZA.....	- 45 -
9.7.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	- 46 -
9.8.	KULTURA PODNIKU .....	- 47 -
9.8.1.	Hlavní znaky podnikové kultury ve společnosti PRECHEZA a. s.....	- 47 -
<b>10.</b>	<b>HLAVNÍ INTERNÍ NÁSTROJE PROSAZOVÁNÍ A ŠÍŘENÍ POLITIK A ZÁMĚRŮ A. S., VČETNĚ NÁSTROJŮ PRO ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI, EKOLOGIE KULTURY A ETIKY ...</b>	<b>- 49 -</b>
10.1.	NÁSTROJE V OBLASTI KOMUNIKACE.....	- 49 -
10.1.1.	Vnější komunikace.....	- 50 -
10.1.2.	Vnitřní komunikace.....	- 51 -
10.2.	NÁSTROJE V OBLASTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 51 -
10.2.1.	Program vzdělávání.....	- 51 -
10.2.2.	Program školení .....	- 52 -
<b>11.</b>	<b>ANALÝZA PODNIKATELSKÉ ETIKY .....</b>	<b>- 53 -</b>
11.1.	CÍL EMPIRICKÉHO VÝZKUMU .....	- 53 -
11.2.	TECHNIKY VÝZKUMU .....	- 53 -
11.2.1.	Sestavení dotazníku.....	- 53 -



11.2.2.	Metody vyhodnocení.....	- 54 -
11.3.	ROZHOVOR S PRACOVNÍKY VEDENÍ SPOLEČNOSTI .....	- 55 -
<b>12.</b>	<b>VÝSLEDKY ŠETŘENÍ .....</b>	<b>- 56 -</b>
12.1.	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	- 56 -
12.2.	CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	- 58 -
12.3.	PODNIKOVÁ KULTURA.....	- 61 -
12.3.1.	Firemní komunikace.....	- 63 -
12.4.	ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI .....	- 64 -
12.5.	PODNIKATELSKÁ ETIKA UVNITŘ ORGANIZACE.....	- 66 -
12.6.	PODNIKATELSKÁ ETIKA V ČR.....	- 69 -
12.7.	CSR – SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST .....	- 69 -
<b>13.</b>	<b>SOUHRN A VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>- 72 -</b>
<b>14.</b>	<b>NÁMĚTY NA PROSAZENÍ PODNIKATELSKÉ ETIKY .....</b>	<b>- 74 -</b>
14.1.	SDÍLET PODNIKOVOU ETIKU NA VŠECH ÚROVNÍCH FIRMY .....	- 74 -
14.2.	NOVELIZOVAT A REVIDOVAT ETICKÝ KODEX .....	- 74 -
14.3.	POSÍLIT PODNIKATELSKOU ETIKU KOMUNIKACÍ POZITIVNÍCH VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....	- 75 -
14.4.	ELIMINOVAT NEETICKÉ JEDNÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZA POMOCI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ .....	- 76 -
14.5.	POKRAČOVAT V ROZVOJI PODNIKATELSKÉ ETIKY .....	- 77 -
14.6.	PROVĚST SOCIÁLNÍ AUDIT .....	- 78 -
14.7.	PŘEHODNOTIT MZDOVOU POLITIKU .....	- 78 -
14.8.	PŘÍJEM VHODNÝCH PRACOVNÍKŮ .....	- 79 -
<b>15.</b>	<b>EKONOMIKA NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ.....</b>	<b>- 80 -</b>
15.1.	NÁKLADOVÁ SLOŽKA PROJEKTU .....	- 80 -
15.1.1.	Projekt sdílení podnikové etiky na všech úrovních firmy .....	- 80 -
15.1.2.	Revize a novelizace etického kodexu.....	- 80 -
15.1.3.	Posílení podnikovou etiku komunikací pozitivních výsledků prozkumu .....	- 80 -
15.1.4.	Eliminovat neetické jednání zaměstnanců za pomoci výchovy a vzdělávání.....	- 80 -
15.1.5.	Projekt rozvoje podnikatelské etiky .....	- 81 -
15.1.6.	Sociální audit.....	- 81 -
15.1.7.	Příjem vhodných pracovníků, loajalita k firmě .....	- 81 -
15.2.	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	- 81 -
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>- 82 -</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>- 84 -</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>		<b>- 87 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>- 88 -</b>



## ÚVOD A CÍLE PRÁCE

V dnešním turbulentním ekonomickém prostředí se nejen podnik, ale i jednotlivec dostává do situací, ve kterých musí čelit změnám, překážkám, nástrahám. V podstatě v každém zlomku svého jednání se musí rozhodovat o tom, co je dobré, co je špatné a nést důsledky za své činy.

Zabývat se etikou či konkrétně podnikatelskou etikou je vždy prospěšné. Zatímco etika jako samostatná vědní disciplína analyzuje morálku, pravidla a ctnosti ve vztahu k jednotlivci, podnikatelská etika tyto hodnoty pojí s ekonomickými subjekty. Poskytuje rozhled v širších souvislostech a umožňuje vyváženější přístupy a ucelenější pohledy na podnikové problémy.

Při psaní své diplomové práce jsem se setkávala s mnoha negativními ohlasy ze strany studentů. Většina téma podnikatelské etiky považovala za zbytečné. Na druhé straně každý zaměstnanec si je velmi dobře vědom důležitosti hodnot, norem a zásad v podnikatelském prostředí. Nedodržení slibů, lhaní, podvody a intriky se často stávají hlavním důvodem jejich odchodu ze zaměstnání, bez ohledu na finanční zázemí.

Cílem každého podniku je dosažení úspěchu. Mezi hlavní kritéria úspěšných společností patří dosažení a maximalizace zisku, kvalita výrobků či služeb, uspokojení očekávání investorů apod. Často kladenou otázkou mnoha manažerů však je, jak toho úspěchu dosáhnout.

Vrcholní představitelé podniků si začínají uvědomovat, že lidský kapitál má v prosperitě firmy velký, ne-li rozhodující význam. Je prokázáno, že společnosti s ucelenými hodnotami a zdravou podnikovou kulturou jsou schopny ve většině kritérií ekonomické výkonnosti své konkurenty výrazně předčít. V příjemném pracovním prostředí a atmosféře spolupráce zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony a rostou jejich loajalita vůči podniku.

Cílem mé diplomové práce, prováděné v konkrétním firmě, je objektivně charakterizovat podnikatelskou etiku. Hlavním úkolem bude zjistit míru dodržování etických hodnot a názory zaměstnanců na tuto komplexní problematiku. V první části práce objasním pojem etika, morálka, podnikatelská etika, společenská odpovědnost a

sociální audit. Dále poukážu na nejčastější příčiny neetického jednání a na možné nástroje etického řízení.

V praktické části práce vysvětlím vývoj společnosti Precheza a. s. od doby jejího vzniku až po současnost. Za pomoci dotazníkového šetření budou zjištěny názory zaměstnanců na podnikatelskou etiku v jejich firmě.

Pro identifikaci etiky budou využity nástroje především kvalitativního charakteru. Ráda bych podotkla, že kvalitativní názory jistým způsobem navádí k určité subjektivitě, ale je to jediný způsob jak je možné podnikatelskou etiku popsat a správně definovat. Nedílnou součástí empirického výzkumu bude odhalit významné faktory, které se podílí na formování a vytváření etiky v podniku.

Veškeré závěry, které budou na konci práce z výzkumu vyvozeny, se stanou základním pilířem pro stanovení námětů na prosazení podnikatelské etiky v analyzované firmě. Důležité bude upevnit již stávající rysy podnikové etiky ve firmě a následně pak prosadit vhodné nástroje etického řízení. Na základě vyhodnocených výsledků budou navrženy doporučení na prosazení podnikatelské etiky především z dlouhodobého hlediska.

Navržená opatření budou koncipována za účelem podpory pozitivních a potlačení negativních rysů v etice podniku.

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1. Morálka, etika, vztah etiky a morálky

*„Etika se musí vypořádat s třemi protivníky, s bezmyšlenkovostí, s egoistickou sebezáchovou a se společností.“*

(Albert Schweitzer)

V zásadě lze říci, že morálka se zabývá tím, co je, zatímco etika poukazuje na to, jaké by věci měly být.

*„Není oblasti, kde by odpovědnost za myšlenku a čin neexistovala. Všemi pojetími „odpovědnosti“ v uvedených „oblastech“ prolíná jak teoretická, tak zejména praktická ekonomie (vlastnictví, kapitál, finance, čas, majetek a jeho kultivace apod.), protože vždy jde „koneckonců“ v poslední řadě mnohým jen o peníze! Všemi „oblastmi“ pak proniká etika (v konkrétní podobě pravidel, rituálů, zvyklostí atd., mravnosti a její „podmnožiny“ – slušnosti), apriori doprovázející každý soud o odpovědnosti z hledisek hodnocení (existence odpovědnosti, uplatňování a naplňování odpovědnosti v praxi, „nesení“ odpovědnosti jako důsledků rozhodnutí apod.“ (9, s. 94)*

## 1.2. Morálka

Morálka je ucelená soustava pravidel lidského chování. Můžeme se rovněž setkat s pojetím, které morálku nazývá životní praxí. Jde o soubor principů založených a hodnocených na základě posuzování dobra a zla, které řídí chování lidské společnosti. V užším slova smyslu lze morálku chápat jako vnitřní mravní kodex, přesvědčení nebo víru jedince.

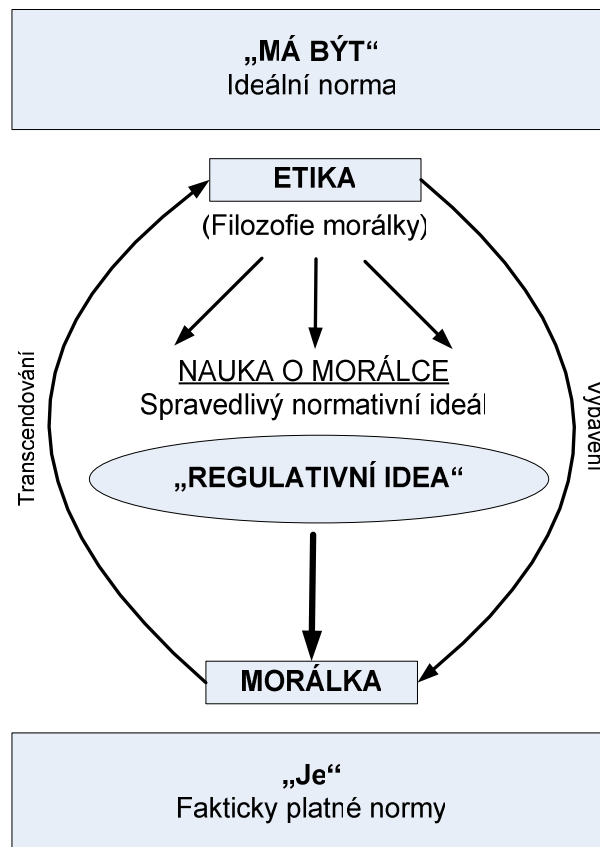
Pojem „morální“ zahrnuje spíše to, co cítíme jako správné, než co je logicky správné.

Pojem „obecná mravní norma“ charakterizuje pravidla, které objasňují a vymezují naše jednání. Pomáhají stanovit, zda je naše jednání dobré, nebo špatné. Jsou nutné všude tam, kde člověk jako jedinec není schopen sám určit, co je dobré, pravdivé (16).

### 1.3. Etika

Etika je filozofická disciplína, která zkoumá pravidla lidského jednání. Zakladatelem etiky jako filosofické disciplíny se stal Aristoteles. Pojem „etika“ má kořeny v řeckém slovu „ethos“-mrav. Jedná se o filozofickou disciplínu, která zkoumá morálku a její normy. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na kterých morálka stojí, popř. usiluje morálku nějakým způsobem zdůvodnit. Etika se snaží objevit, podle čeho poznáme, zda je naše jednání mravně hodnotné, zdali je v souladu s mravními pravidly nebo jim odporuje (16).

Obr. 1. Regulativní idea



Zdroj: (14, s. 69)

## 1.4. Aplikace etiky v ekonomice

Etika v podnikání (Business ethics – často překládáno jako etika v byznysu – BE) je považována za jednu z „aplikovatelných“ etik. Je stavěna na obdobnou úroveň jako například lékařská etika nebo etika práva.

Ferrell a Friedrich definovali etiku v podnikání 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.“

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o aplikaci obecných etických principů na podnikání jako takové a na jeho jednotlivé aspekty (18).

## 1.5. Zlaté pravidlo morálky

Základním pravidlem pro aplikaci etiky v ekonomice je „**zlaté pravidlo morálky**“.

V dějinách etiky se pohybuje v pozitivní a negativní formulaci:

Pozitivní vyjádření pravidla:

***Vše, co chceš, aby jiní dělali tobě, dělej i ty jim.***

Negativní vyjádření pravidla:

***Co nechceš, aby jiní dělali tobě, nedělej ani ty jim.***

Výše uvedené pravidlo představuje prostředek pro ověření správnosti našeho jednání a chování. V podnikatelské praxi reguluje běžné mezilidské vztahy a umožňuje rozhodovat se o jednoduchých situacích.

Hlavní hodnoty tohoto systému:

- **Svoboda** – svoboda vůle zahrnuje veškeré rozhodovací procesy včetně motivace a chápeme ji jako schopnost přijímat určitá rozhodnutí. Svobodná ekonomika je klíčem k výkonné ekonomice, efektivnímu řízení a správě podniků.
- **Spravedlnost** – obecně chápeme jako rovnost. Spravedlnost má velmi úzký vztah k legislativě, kde je klíčový zejména princip, jehož naplnění očekává běžný občan od kvalitního právního řádu.

- **Odpovědnost** – má značný vliv na každodenní rozhodování, tedy na jednání a chování člověka. Jednající člověk musí vždy odpovídat za svůj čin: je považován za odpovědného za jeho důsledky a případně musí být připraven za ně ručit. Odpovědnost je klíčová hodnota, bez které si lze tržní hospodářství jen těžko představit. Jakékoliv uzavírání smluv či dohod by šlo stěží realizovat bez odpovědnosti obou zúčastněných stran.
- **Důvěra** – je velmi úzce spjata s odpovědností. Důvěra je předpoklad, očekávání a víra, týkající se pravděpodobnosti, že budoucí činnost druhé osoby nebo organizace bude příznivá, přínosná nebo alespoň nebude vedena v konfliktu se zájmy toho, kdo důvěřuje.
- **Pokrok, prosperita a racionalita** – reprezentují hodnoty současné dynamické ekonomiky, kde mají významnou úlohu znalosti a vědomosti. Pokrok je základní hodnotou pro ekonomický růst a rozvoj. Úspěch, který vykazují tržní ekonomiky, je způsoben zejména nahrazováním méně produktivní činnosti nově objevenými, účinnějšími způsoby. Klíčový význam má vědeckotechnický a znalostní pokrok, který vytváří bázi tzv. **nové ekonomiky** (14).

## 1.6. Slučitelnost etiky a podnikání

Velmi protichůdné názory se vyskytují na to, zda jsou či nejsou etika a podnikání slučitelné. Ve středověku panoval názor, že každý druh podnikání je nemorální. Tato představa bohužel často přetrvává dodnes. Opačný názor propagují velké americké korporace, které razí heslo: „vyplatí se chovat se eticky“. Podnikatelská činnost s sebou nese rozhodování o ekonomických a technických procesech – co vyrábět nebo nevyrábět, co prodávat nebo neprodávat, jak prodávat pro koho prodávat a jak a koho zaměstnávat. Je nutné zdůraznit, že vyrábíme pro lidi a prodáváme taktéž lidem, proto téměř každé podnikatelské rozhodnutí s sebou nese etické prvky (18).

*„Ať si chceme či nechceme přiznat, ve všech podnikatelských aktivitách se vždy setkáváme s etickým jednáním člověka.“ (9, s. 26)*

Podnikatelské ekonomické prostředí je tvořeno v rozhodující míře lidmi a také existuje jen pro lidi. Z celé historie můžeme čerpat ponaučení, že lidský faktor je prvek trhu,



s nímž je třeba počítat za všech okolností. Člověk je tvůrcem, iniciátorem, regulátorem, ale i destruktivním prvkem všech ekonomických procesů v tržní ekonomice.

V teorii i praxi se často setkáváme s relativními pojmy, jako je čas, informace, množství, cena, atd. Při hodnocení informací je jedinec nucen zvažovat jejich význam a volí jen ty pracovní postupy, které považuje nejen za přínosné, ale také za etické v souvislosti s úrovní podnikatelské kultury. Zákonitě tedy přicházíme k poznání, že žádný univerzální graf ani teorie nevedou samy o sobě ke zvýšení ekonomické úspěšnosti (9)

## 2. ETIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Na žádoucím rozvoji podnikatelského prostředí se podílejí pracovníci, jestliže usilují o dobré jméno svých firem a rozvoji jejich ekonomik. Úspěšné úsilí pracovníků vyplývá především z komplexnosti manažerské práce. Je třeba si především uvědomit, že již nestačí řídit vývoj ekonomiky na bázi managementu měřitelných vlastností ekonomických jevů, ale že je zapotřebí věnovat stejnou pozornost i jejich neměřitelným kvantitativním vlastnostem.

Tvorbu etiky v podnikatelském prostředí ovlivňuje:

- partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a právních institucí,
- kreativita a komplexnost zobrazování při řízení vývoje měřitelných ekonomických jevů,
- sledování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů,
- systematické zkoumání vztahů kvantitativními a kvalitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání získaných poznatků ve strategii řízeného objektu,
- analyzování míry vzájemného ovlivňování kvantitativních a kvalitativních vlivů, jejich vzájemných příčin a vztahů při jejich hodnocení,
- kvalita stimulace rozvíjejí sociální odpovědnosti v řízení lidských zdrojů (9)

Je tedy zřejmé, že komplexní řízení ekonomických jevů vyžaduje, aby manažeři ve svých pracovních metodách uplatňovali systém manažerské etiky ve všech subsystémech a jejich prvcích. Jde především o systémy morálky, erudice a praktické aplikace (vedení lidí), které jsou podrobněji rozváděny na jejich dílčí prvky. V této souvislosti je vhodné připomenout, že ne každý manažer je dobrým vůdcem, ale každý vůdce může být dobrým manažerem. Ono vůdcovství je spatřováno zejména ve vedení pracovníků k zodpovědnosti, stabilizaci a k identitě k pracovišti a manažerovi, jenž chápe svou činnost jako poslání (9).

## **Základní předpoklady „zdravého“ podnikatelského prostředí:**

1. Sami se chovat eticky
2. Netolerovat neetické chování jiných, jestliže se nás to netýká
3. Eliminovat, ignorovat ty, kteří se neeticky chovají.
4. Zakládat nebo využívat existující spolky k prosazení principů etického chování manažerů a podnikatelů a tím ovlivňovat podnikatelské prostředí zevnitř (9).

## **2.1. Projevy etiky v podnikání**

Podniková etika se projevuje na různých úrovních a stupních:

- **Úroveň mikro** – představuje pravidla vztahů mezi dvěma partnery (sliby a jiné závazky, úmysly, následky a další jednání jednotlivce)
- **Úroveň makro** – zahrnuje institucionální pravidla, která se vztahují na celou společnost (spravedlnost, zákonnost, čestnost svobodného trhu)
- **Úroveň morální** – vztahuje se k nejvýznamnější organizační jednotce moderního podnikání ve vyspělých ekonomikách – ke korporaci (společenská odpovědnost korporace, povinnost společnosti vůči akcionářům, vůči zainteresovaným subjektům, apod.) (18)

## **2.2. Eticky problémové oblasti**

Etika podnikání zahrnuje vedle společenské odpovědnosti firmy také vnitřní okruh etických vztahů firmy a řídicích orgánů, zaměstnanců, akcionářů i vedoucích pracovníků (18).

### **2.2.1. Vztahy vůči spotřebitelům**

Jedná se především o odpovědnost za výrobek. Je nutné, aby byla dodržena jakost, bezpečnost, dodržování předpisů a nastolených norem. Zákaz dávat úplatky potencionálním zákazníkům. Odpovědnost za plnění záručních termínů a doprovodného servisu. Zákaz jakékoliv klamavé reklamy.

### **2.2.2. Vztahy vůči investorům a majitelům**

Tím rozumíme úplnost pravdivost a komplexnost veškerých údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Podnik by měl při jakémkoliv rozhodování hájit zájmy jak majitelů, tak investorů.

### **2.2.3. Vztahy k zaměstnancům**

Vedení by mělo respektovat práva osobnosti, nediskriminovat při zaměstnávání osob a spravedlivě stanovovat mzdy a jiné odměny. Dále je nutné dodržovat bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí. Kompetentní zaměstnanci mají stejná práva na informace a na spoluúčast při rozhodování.

### **2.2.4. Vztahy k obchodním partnerům**

Základ dobrých vztahů s obchodními partnery spočívá zejména v dodržování platebních a jiných závazků. Je důležité uplatňovat společné zájmy za předpokladu nezbytné důvěry.

### **2.2.5. Vztahy vůči konkurenci**

K posilování dobrých vztahů vůči konkurenci je nezbytně nutné dodržovat pravidla hospodářské soutěže a nepoškozovat dobré jméno konkurence. Jakékoliv informace o vzájemném soutěžení musí být obstarávány pouze legálními prostředky.

### **2.2.6. Vztahy vůči společnosti**

Podnik přispívá společnosti zejména tím, že zajišťuje a rozšiřuje pracovní příležitosti občanům. Neméně významná je také podpora sponzorství a dary.

### **2.2.7. Vztah k životnímu prostředí**

V poslední době se mnoho firem snaží co nejméně negativně působit na životní prostředí, nebo ještě lépe působit na jeho zlepšování. Jedná se zejména o ekologické nakládání s odpady a zapojení firem do „pozitivních energií“. Tedy jejich angažovanost v hledání zdrojů energie (18).

### 2.3. Etika v managementu

Vyspělé ekonomiky dospěly k názoru, že nekulturu managementu a divoký trh je třeba nějakým způsobem korigovat. Na jedné straně většina manažerů nepřipustí, že by se v jejich organizacích etika neuplatňovala, na druhé straně se zdá, že zájmu o etiku ubývá.

Příčiny tohoto stavu jsou následující:

- **Je nedostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v managementu a v ekonomice vůbec.** Manažerská etika se netýká jen velkých průmyslových nebo obchodních firem, ale je ji především třeba uplatňovat všude tam, kde se řídí. Ať jde o velké, střední nebo malé podnikatelské subjekty, státní a veřejnou správy či řízení zdravotnických a sociálních organizací. Etika v managementu je především práce manažera, která obsahuje subsystemy morálku, erudici a aplikaci.
- **Manažeři se obávají uplatňovat manažerskou etiku.** Jedná se o manažery, kteří se bojí uplatňovat podnikatelskou etiku v neetickém prostředí. Domnívají se, že etika je přepych, který si budou moci dovolit, až na to budou mít, protože jinak by riskovali krach své organizace. Neuvědomují si však, že vývoj podnikání neprobíhá lineárně a že neetika některých firem naopak zhoršuje vývoj celého podnikatelského prostředí.
- **Manažeři se obávají, že by si etickým chováním komplikovali životní styl.** Aby si manažer, podnikatel, člověk zafixoval uplatňování etických postojů ve svém jednání, musí jednat eticky i v takových situacích, kdy je sám a myslí si, že ho nikdo nevidí a nepozoruje. Musí jít příkladem a vyžadovat etické jednání od svého pracovního i ekonomického okolí.
- **Ekonomické okolí nemá s manažery dostatek trpělivosti.** V minulém i v současném ekonomickém systému se setkáváme s tím, že ihned po nastoupení vedoucího pracovníka do funkce jsou po něm vyžadovány okamžité a výrazné pracovní výsledky organizace.
- **Manažeři si nejsou jisti, že se jim etika vyplatí.** Tato situace nastává zejména tehdy, když manažeři vidí, jak mnohým přineslo úspěch neetické chování, a

zapomínají, že dlouhodobý úspěch má svá pravidla. Základem je především kultura managementu jako celku. Krátkodobý úspěch je vždy nejistý a podobá se stavbě z písku (9).

## 2.4. Podniková kultura

*„Mnozí manažeři chápou firemní kulturu jako romantickou nástavbu nad byznysem. Nevidí, že je základní konkurenční výhodou, že je o lidech. Firma, která je orientovaná na okamžitou stabilizaci zisku, firemní kulturu nepotřebuje. Společnost, která chce být dlouhodobě finančně stabilní, podnikovou kulturu mít musí.“*

(Jří Stýblo)

Schein (1989) definoval podnikovou kulturu jako vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčili, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení, cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný. Každá podniková kultura obsahuje prvky, čímž jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální i nemateriální povahy (12).

## 2.5. Vztah podnikové etiky a podnikové kultury

Jakékoliv etické či každodenní rozhodování jedince ve firmě probíhá na určité kulturní úrovni firmy. Všestranná připravenost jedinců i firemních managementů spojit teoretické i praktické otázky s etickým povědomím a zejména se schopnostmi reagovat na stále dynamičtější společenskoekonomické změny ve vývoji poznání a zkušeností, je nezbytně nutné a významné při udržování trvalé prosperity a výkonnosti firmy.

V současnosti je nezbytně nutné, aby každá firma pochopila potřeby kvalitativního růstu lidských zdrojů. Zaměstnanci, tj. lidé, by měli být schopni akceptovat požadavky pro

řešení společensko-ekonomických problémů dnešního světa s cílem obstát v něm jako individuální jedinec či jakou součást určitého celku. (12)

## **2.6. Typologie podnikové kultury ve firmě Precheza, a. s.**

Ve své bakalářské práci na téma Analýza podnikové kultury ve firmě PRECHEZA a. s. a náměty na její zdokonalení, jsem vysledovala dva typy kultury, které v podniku převládají. Tyto dvě kultury nadeřinoval v roce 1982 T. E. Deal a A. A. Kennedy. Dle jejich názoru je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, kde firma funguje.

### Identifikované kultury:

#### **1) Kultura drsných hochů (the tough-guy, macho culture)**

Jedná se takzvaně o pistolnickou kulturu typicky obchodní organizace (vítěz bere vše). Podle autorů se jedná o svět individualistů, kteří jsou ochotni postupovat velké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou reakci. Ve většině případů neumějí profitovat ze spolupráce. Tato kultura je mladá a rychlá, zaměřená na „všechno nebo nic“.

#### **2) Kultura tvrdé práce (the work hard, play hard culture)**

Vyskytuje se zejména ve výrobních podnicích, jsou-li zabezpečeny početné kontroly kvality, které zamezují větším rizikům a získává-li pracovník rychle informace o své výkonnosti. V této kultuře je kladen důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Pracovníci se řídí heslem „svět je plný možností, jen je využít“ (12).

Další diskuze je uvedena v praktické části této diplomové práce a to v kapitole Představení podniku.

### 3. STAKEHOLDERS A SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST PODNIKU

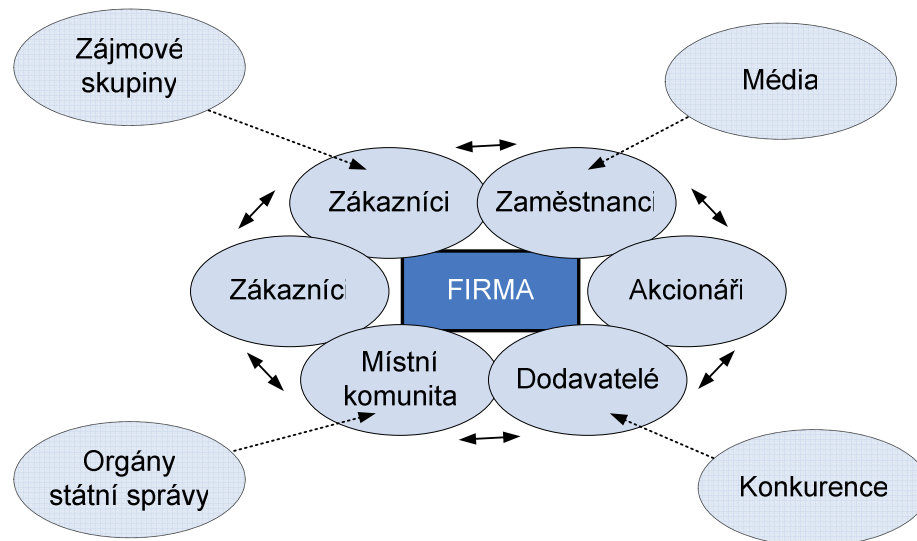
Veřejnost se často domnívá, že úsilí podniků spočívá v honbě za ziskem, bez ohledu na důsledky jejich aktivit. Tuto teorii nelze vyloučit, ale je třeba podotknout, že většina podniků se snaží o konkrétní podnikání, které respektuje legislativní požadavky a je ohleduplné vůči životnímu prostředí i zainteresovaným stranám (9).

#### 3.1. Teorie stakeholders

Pod pojmem „stakeholders“ si je možné představit veškeré participující, nebo také zainteresované skupiny, které s podnikem nějakým způsobem souvisí.

Do prvního okruhu jsou řazeny tzv. primární stakeholders. Jsou přímo spojeny s fungováním firmy. Mezi sekundární stakeholders jsou zařazovány například odbory, konkurence, média a zájmové skupiny. Viz obrázek.

Obr. 2. Participující skupiny



Zdroj: (14, s. 129)

Je třeba si však uvědomit, že image organizace závisí velkou měrou na tom, zda je schopna a ochotna komunikovat se všemi zainteresovanými skupinami. Hlavním úkolem je sledovat a sjednocovat aktivity organizace tak, aby se sama organizace chovala a byla vnímána jako odpovědný občan, který si je vědom svého místa ve společnosti.



U každé organizace je seznam participujících skupin odlišný. Každý podnik by měl být schopen identifikovat svou zainteresovanou skupinu a určit její míru vlivu z hlediska celého podniku. Při identifikaci primárních nebo sekundárních stakeholderů je třeba počítat i s jejich „stíny“, tedy s jejich dalšími partnery (1)

### **3.2. CSR – společenská odpovědnost podniku**

Obvyklý obraz podnikatelských subjektů ve veřejnosti je často spojen s představou, že jejich úsilí spočívá především v honbě za ziskem, bez ohledu na důsledky podnikových aktivit. Nelze vyloučit, že s takovými případy se můžeme v podnikatelské realitě setkat, ale je třeba podotknout, že většina podniků se snaží o korektní podnikání, které respektuje legislativní požadavky a je ohleduplné jak vůči životnímu prostředí, tak vůči zainteresovaným stranám. Etické jednání v podniku by mělo být zaměřeno nejen dovnitř organizace (zejména vůči zaměstnancům), ale i vně organizace – vůči okolí a celé společnosti. Jednotícím pojmem a postupně se stále více formulujícím samostatným segmentem managementu stává výraz Corporate Social Responsibility (CSR), resp. Social Accountability (SA), které se do češtiny překládají jako společenská (někdy i sociální) odpovědnost organizací (1)

*„Pojem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders“.*(14, s 125)

Pojem **společenská odpovědnost firmy** je určitým způsobem nový výraz. Jedná se však o chování, fungování, aktivity firmy, které v první řadě předpokládá plnění právních požadavků a nad tento rámec odpovědné dobrovolné chování:

- v ekonomické oblasti (podnikatelský kodex)
- v sociální oblasti (rozvoj lidského kapitálu)
- v enviromentální oblasti (zlepšování enviromentálního profilu)
- v relevantní komunitě (být dobrý soused)

CSR lze definovat jako dobrovolnou interakci sociálních a ekologických ohledů v součinnosti se zainteresovanými stranami do podnikatelských činností firmy. Jedná se

o proces budování důvěry různých zainteresovaných stran do podnikatelských činností firmy. Jde o to sledovat nejen ekonomické cíle firmy, ale i její prospěšnost ze širších společenských aspektů (9).

Pro dosažení této důvěry jsou důležité:

- **Interní momenty chování firmy** – spočívají v přesvědčení, že není žádný rozdíl mezi vyhlášenými hodnotami a pravidly, jimiž se podnik má řídit, a jejím skutečným jednáním.
- **Externí momenty chování firmy** – spočívají ve sjednocení pravidel a společenských hodnot, které uznává firma. Hodnoty uznávané společností se můžou časem měnit, avšak tato změna se musí promítnout do hodnot a pravidel firem (9).

### **3.2.1. Důvody přijetí CSR**

Důvody pro dobrovolné přijetí společenské odpovědnosti musíme hledat zejména v dlouhodobém horizontu. Trnková (2004) shrnuje přínosy takto:

- a) větší přitažlivost pro investory,
- b) posílená důvěryhodnost,
- c) dlouhodobá udržitelnost firmy,
- d) zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců,
- e) možnost přilákat a udržet kvalitní zaměstnance,
- f) konkurenční výhody, větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem,
- g) snížení nákladů na „risk management“,
- h) dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení,
- i) přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí.

Existuje celá řada studií, které prokázal protivní korelaci mezi naplňováním společenské odpovědnosti a ekonomickou výkonností. Institut of Business Ethics provedl v roce 2003 výzkum, dle kterého měly společnosti praktikující CSR o 18% vyšší zisk (9).

## 4. DŮVODY NEETICKÉHO JEDNÁNÍ PODNIKŮ

### 4.1. Systémové tlaky

Často se relativně paušálně tvrdí, že pro etické úvahy zásadně nezůstává v tvrdém obchodním životě žádný prostor. Naproti tomu již A. Smith poukazoval na to, že každé tržní hospodářství je funkční pouze na základě rozdělených morálních představ. Tím rozumíme zejména věrnost smlouvám, platební morálka, respekt vůči obchodnímu partnerovi apod. Také M. Friedman nepopřel, že úsilí o zisk v tržním hospodářství vede k očekávané účinnosti pouze při respektování jisté morálně hodnotové orientace. Konkurenční boj tendenčně svádí k tomu, aby se získávaly konkurenční přednosti odsunutím morálních principů, v duchu výroku G. Briefse: *Když si všichni ostatní konkurenti přísně udržují daný morální standard, získává přednost v soutěži ten, který se chová trochu nemorálněji než ostatní* (11).

### 4.2. Organizačně podmíněné restriktce

V této části bych ráda poukázala na Watersovi studie z roku 1978 z kongresu z USA. Waters ve své práci diskutuje o sedmi organizačních bariérách, z nichž ve sledované oblasti formální organizační struktury jsou relevantní tři následující problémové okruhy.

#### 4.2.1. Bariéry organizační struktury

- **Dělba práce („division of work“)**

Dělba práce ve výrobním procesu je charakteristická pro všechny rozvinuté průmyslové společnosti. Tato diferenciací podmiňuje, že jednotlivý pracovník je povinen vnímat pouze nějaký velmi specializovaný dílčí úkol. Kde jsou však souvislosti úkolů vnímány přehledně, rozvíjí se předpoklad pro chování s vědomím odpovědnosti a pro etickou reflexi.

- **Rozptýlení rozhodovacích kompetencí (separation of decision“)**

Rozptýlení rozhodovacích kompetencí ve smyslu vertikální dělby práce je v podniku považováno za důležitou bariéru etického chování.

- **Klasická hierarchie příkazů („strict line of command“)**

Jedná se o nejnámější a nejvýznamnější organizační bariéru. Vztahy závislosti podle organizačního principu „one man, one boss“ má v širším smyslu motivaci podřízených, čímž přicházejí v organizace ke slovu neetické praktiky (11).

#### **4.2.2. Bariéry organizační kultury**

Zbývající čtyři bariéry identifikované Watersem patří do organizační kultury. Proti etické orientaci chování ve firmách stojí tedy vedle strukturálních překážek také bariéry související s podnikovou kulturou a to:

- **Přesné očekávání vztahů, které budou vnášeny do úkolů v rámci organizace („strong role model“)**

Týká se zejména nových spolupracovníků. Převzetí panujících orientací v chování je pro nové členy většinou nevyhnutelné, jestliže se nechtějí zařadit jako společenští outsideři nebo se smířit se sankcemi v zaměstnání.

- **Vysoká skupinová soudržnost – kohese („task group cohesiveness“)**

Silná solidarita uvnitř skupiny vede pravidelně k tomu, že organizační vztahy mezi skupinami se výrazně oslabují. Tím jsou na jedné straně utužovány praktiky v daných skupinách, na straně druhé dochází z tradované rivality, k nepřátelství nebo kontaktních těžkostem mezi jednotlivými pracovními skupinami.

- **Nejasné priority („ambiguity about priorities“)**

Jedná se o zvláštní zdroj neetického způsobu jednání mnohých manažerů, kteří musí brát při rozhodování ohled na protikladná kritéria. Ve většině firem je orientace na etické firmy žádaná, nesmí však ohrozit postavení ekonomických cílů: „Do this, but make sure that doing it doesn't keep you from meeting your profit objectives“ („Proveď to, ale zajisti si, aby toto jednání nezabránilo dosažení cílů v oblasti zisku“).

- **Izolace proti intervencím z vnějšku pomocí zdrženlivé práce s veřejností („protection from outsider intervention“)**

Významná organizační blokáda, kterou lze nazvat jako upjatá informační politika.

Mnoho podniků s nelibostí rozšiřuje eticky relevantní informace jak zevnitř tak navenek. Což brání všeobecnému rozvoji etických principů v každé firmě (11).

### 4.3. Chování manažerů

*„Žádný opravdový podnikatel nikdy nevkročil na cestu trvalého úspěchu jiným způsobem, než tvrdou a inteligentní prací, provázenou vyslouženou dobrou pověstí a charakterem.“*

(F. D. van Amburgh)

Určité vysvětlení pro neetické chování v podnicích lze najít také v chování vedoucích pracovníků, zejména pak pokud jde o chování manažerů vyšších a nejvyšších řídicích stupňů, kteří určují směr podnikové politiky a jejichž chování má často charakter vzoru pro ostatní členy organizace. V současné době je empiricky prokázáno, že manažeři tíhnou spíše k pozvolné erozi etických standardů, než k jejich zlepšení.

Podnikově etickou orientaci vedoucích pracovníků lze jednoduše uspořádat ve dvourozměrném schématu o čtyřech polích.

- Systémová orientace.** Jde o sledování hospodářského procesu vedoucími silami. Jednotlivým nositelům rozhodnutí pak zbývá pouze přizpůsobit se konkurenčním podmínkám trhu.
- Kulturní orientace.** Etika má stejné hodnotové místo jako v kultuře, na hospodářství je pohlíženo jako na každou jinou oblast života.
- Harmonická orientace.** Vychází z určité harmonie mezi etikou a podnikovým úsilím o dosažení úspěchu.
- Konfliktní orientace.** Vedoucí síly vychází z toho, že etika a úsilí o úspěch stojí vůči sobě v protikladu.

**Obr. 3. Chování manažerů**

	Systémová orientace 43%	Kulturní orientace 57%
Harmonická orientace 88%	Ekonomové 33%	Konvencionalisté 55%
Konfliktní orientace 12%	Reformátoři 10%	Idealisté 2%

Zdroj: (11, s. 36)

- 1. Ekonom (33%)** je toho názoru, že eticky správné jednání může být zaručeno konkurenčním mechanismem (imanentní systémová harmonie: morálka trhu).
- 2. Konvencionalista (55%)** považuje etickou orientaci za tradiční „dobrý zvyk“, na který není třeba vynakládat zvláštní úsilí etického druhu (imanentní kulturní harmonie: tradicí dochovaná morálka a zvyk).
- 3. Idealista (2%)** je naproti tomu přesvědčen o nutnosti etického snažení. Podnikové úsilí o úspěch a etika jsou vytvářeny na základě osobní angažovanosti (kulturní harmonie zbavený konflikt: osobní výzva).
- 4. Reformátor (10%)** se obává právě přemrštěných požadavků jednotlivců v osobní angažovanosti a sází proto na změny jakéhokoliv druhu (konflikt zbavený institucionální harmonie: náležitá politická výzva).

Na základě výše uvedené tabulky lze formulovat důvody a určit zdroj neetického chování ve firmách. Při mnoha provedených kvantitativních šetřeních se jedná zejména o ukvapené morální odsouzení vedoucích pracovníků. Naopak při kvalitativním postupu existuje nebezpečí, že se o skutečné morální motivaci dotazovaných vytvářejí iluze, které nejsou empiricky pádné (11).

## 5. FORMY A METODY ETICKÉHO ŘÍZENÍ

Obecně je pojem metoda chápán jako určitý pracovní postup, který slouží k zavedení poznatků a principů do praxe. Důležitá je celistvost, srozumitelnost a jednoduchost.

### 5.1. Komunikace

*Jak mluvíš, je obraz tvé estetiky, co mluvíš, je obraz tvé morálky,  
kdy mluvíš, je obraz tvého taktu.“*

(O. Fišer)

Úspěch firmy závisí do jisté míry na tom, na kolik jsou její zaměstnanci informováni o hlavních záměrech, cílech a důležitých opářeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá, jaký příspěvek k dosažení cíle jí svou prací poskytuje a jak se na celkových výsledcích podílí (9).

Termínem komunikace je označována vzájemná výměna informací mezi lidmi v průběhu jejich sociálního styku. V průběhu jakéhokoliv sociálního styku dochází vždy ke komunikaci. To znamená, že při setkání sociálních subjektů (osob, skupin) dochází vždy a všude k výměně informací mezi nimi.

Hlavními subjekty komunikačního procesu jsou **komunikátor** a **komunikant**. Komunikátor je autorem sdělení, kdežto komunikát je označován jako příjemce sdělení. Pojem **informace** v sociální komunikaci chápeme jako vše, co si lidé navzájem sdělují. Základními a tradičními metodami jsou **dialog** a **konsensus**. Součástí dialogu je konflikt, u kterého je společností vyžadováno, aby byl řešen mírnou cestou. Například kompromisy, vyjednáváním nebo dohodami (9).

*„Lidé jednají a realizují své potřeby a zájmy prostřednictvím svobodně zvolených slov, na základě porozumění tomu, čím jsou a čeho by chtěli dosáhnout.“ (14, s. 86)*

Každý dialog by měl mít jako následek konsensus. Jestliže chceme, aby výsledky byly pro všechny přijatelné, pak je důležité respektovat jejich svobodu, racionalitu a suverenitu (9).

## 5.2. Výchova a vzdělávání

Určité zásady podnikové etiky nebo mravního chování můžeme zaměstnancům vštěpit při nástupu do práce ve vstupním školení, nebo ho poučit v průběhu jeho působení na pracovišti. Vzdělávání podnikatelské etiky by se mělo stát součástí celoživotního vzdělávání nejen manažera ale i zaměstnance.

Přístupy ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců jsou následující:

- **Learning by doing (učení se praxí)** – jedná se o osvojení nových znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Základem je znění, že teorie byla jiná v praxi a praxe byla jiná v teorii. Přeměna praktických dovedností v teoretické znalosti je v tomto případě základem.
- **E-learning** – metoda založená na využívání počítačové techniky a internetu při výuce i při samostatném studiu. Firmy dnes právě tímto způsobem vzdělávají své zaměstnance při využití veškerých technologií 21. století. I když tato technologie je méně nákladná, k masovému rozšíření právě této novodobé formy vzdělávání zatím nedochází (14)

## 5.3. Direktivní řízení

K nastolení etických principů může dojít za účasti direktivního řízení. Nelze-li podnikovou etiku komunikovat, vychovávat či vzdělávat, je třeba ji nařídit. Nařízení probíhá obvykle ze strany nejvyššího managementu směrem k nižším stupňům řízení.

## 5.4. Integrovaný systém řízení

Etické řízení je v současné době aplikováno prostřednictvím **integrováných systémů řízení**. Předpokladem zavedení tohoto způsobu řízení je operacionalizace základních principů, nástrojů a metod etického řízení. Integrovaný systém řízení umožňuje ovládat podnikatelský proces komplexně, a to na všech úrovních řízení: operativní, strategické, eticko-normativní.



V současné manažerské praxi jsou využívány tyto systémy:

- **Balanced Scorecard (BSC)**

je americký integrovaný manažerský systém, který je založený na komplexním měření podnikových výkonů. Systém zdůrazňuje, že finanční a nefinanční měřítka a parametry musí být součástí informačního systému přístupného pro zaměstnance na všech úrovních podniku. Zaměstnanci si musí uvědomovat a chápat důsledky svého jednání, svých rozhodnutí a činů.

- **Integrovaný manažerský systém (IMS)**

je založen na předpokladu, že podnik, který je chápán jako technologické jádro, se utkává s okolím. Soulad se tak hledá mezi třemi elementy: **vedení podniku – podnik – okolí**. **Koncept okolí** zachycuje změny v okolí podniku, přičemž je nutné brát v úvahu, že celkový vývoj okolí probíhá v různých dimenzích nebo sférách, a to např. ekonomické, technologické, sociální, atd. **Koncept podniku** je členěn na tři základní části: výkonný, finanční a sociální. V každé části musí být jednoznačně stanoveny cíle, prostředky a strategie. **Koncept vedení** má za cíl sledovat konkurenceschopnost podniku.

- **Corporate Governance**

Používá se většinou pro řízení a správu obchodních společností. Původně **anglo-americký corporate governance**, zaměřený na akciové společnosti kotované na burze. Poukazuje zejména na zákaz akciové společnosti poskytovat půjčky členům rady ředitelů a členům výkonných orgánů, zakazuje ovlivňovat auditory a poskytovat jim nesprávné informace za účelem falšování bilance. Druhý, novější je **euro-asijský corporate governance**, který zohledňuje teorii participujících skupin, zejména pak s ohledem na specifikaci vlastnických práv k zájmům těchto skupin. Tento typ podnikatelské správy se vyrovnává s rozporem mezi rostoucí profesionalizací managementů firem na jedné straně a nedostatkem právní, ale také společenské a mravní odpovědnosti managementu na straně druhé.

- **Teorie participujících skupin – Stakeholders**

je založena na stanovisku, že podnikatelská organizace má vždy širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Podnik při svém podnikání musí nutně zohledňovat i další subjekty, které jsou s vývojem podniku spojené. Pojem „stakeholders“ je skupina těch, kteří mají zájem na činnost firmy.

- **Společenská odpovědnost podniku (CSR)**

*„CSR je relativně nový nástroj řízení, který se používá i v oblasti etického řízení, neboť aplikuje do každodenní praxe podnikového rozhodování klíčové principy a hodnoty morální filozofie“.* (14, s. 117)

Koncept sociální odpovědnosti podniku se opírá o koncepci „people-planet-profit“, což lze česky definovat jako lidé, planeta a zisk, víceúrovňový pohled na podnikání. Firma se soustřeďuje nejen na úzce pojatý ekonomický zisky a nezbytnou konkurenceschopnost, ale i na enviromentální a sociální aspekty své činnosti (14).

## 6. NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ

Jak již bylo řečeno, etika je praktická filozofie. Jedná se ale pouze o východisko. Cesty podnikové etiky jsou různé a vyplývají z konkrétní činnosti a jedinečnosti pracoviště. Jednotlivé subjekty si proto často vytváří etické kodexy, podle nichž by se měli jejich zaměstnanci řídit (9).

### 6.1. Etický kodex

Pomocí etického kodexu může podnik zasáhnout v případě, že se pracovník chová neeticky, a chránit své zaměstnance v situacích, kdy si nejsou jisti, jak se mají zachovat. Kodexy etiky jsou nejpoužívanější a také nejrozšířenější nástroje etického řízení. V České republice má podle posledních výzkumů přibližně 20% firem kodex již zpracován a 40% o jeho zpracování uvažuje. Firmy si začínají uvědomovat, že kodexy etiky jsou schopné stanovit určité principy a zásady jednání a chování jak manažerů, tak zaměstnanců (14)

#### Obr. 4. Obecné funkce kodexu etiky firmy



Zdroj: (14, s. 76)

Kodex etiky musí být sestaven na základě nejen odborných znalostí z podnikové etiky, ale také z praktických zkušeností z fungování konkrétního podniku. Kodexy by měly navazovat na formální právní úpravu a měly by v podstatě doplnit zákonnou úpravu zejména v oblastech, kde již zákonná úprava není potřeba, ale bez jakékoliv regulace ji není možné ponechat (14).

### 6.1.1. Členění a operacionalizace kodexů etiky

Kodexy etiky se v současné době vyskytují ve třech formách:

- Etické kodexy zaměřené na činnost hospodářských sdružení
- Etické kodexy profesionálních asociací jejich členů
- Etické kodexy jednotlivých podnikatelských subjektů

Etické kodexy jednotlivých podnikatelských subjektů jsou především základem samoregulace. Podnikat se základními etickými pravidly je však obtížnější a mnohokrát to znamená vzdát se různých podnikatelských příležitostí.

Druhy kodexů etiky:

1. **Deklarace hodnot.** Často vychází z podnikatelské filozofie organizace a udává, kam firma směřuje. Deklarace hodnot poskytuje jakýsi přehled o způsobu, jak podnik na etické problémy nahlíží a vyjadřuje hodnoty, kterými se firma řídí. Jedná se především o zřetelné přihlášení se k zájmu o kvalitu produkovaného zboží a služeb, o bezpečnost zákazníků, o problémy zaměstnanců atd. Důležité je, že deklarace hodnot je vyjadřována veřejně.
2. **Firemní krédo.** Skládá se z několika odstavců, které formulují etická stanoviska firmy. Stanovuje etickou odpovědnost vůči všem zainteresovaným. Firemní krédo lze považovat za měřítko vyspělosti podnikové kultury organizace a také kvality firemní komunikace.
3. **Etické kodexy.** Etické kodexy jsou na rozdíl od ostatních druhů komplexnější a celistvější. Je v nich zdůrazněna hlavně komplexnost pohledu na veškerou činnost podniku. Skládá se z těchto částí:

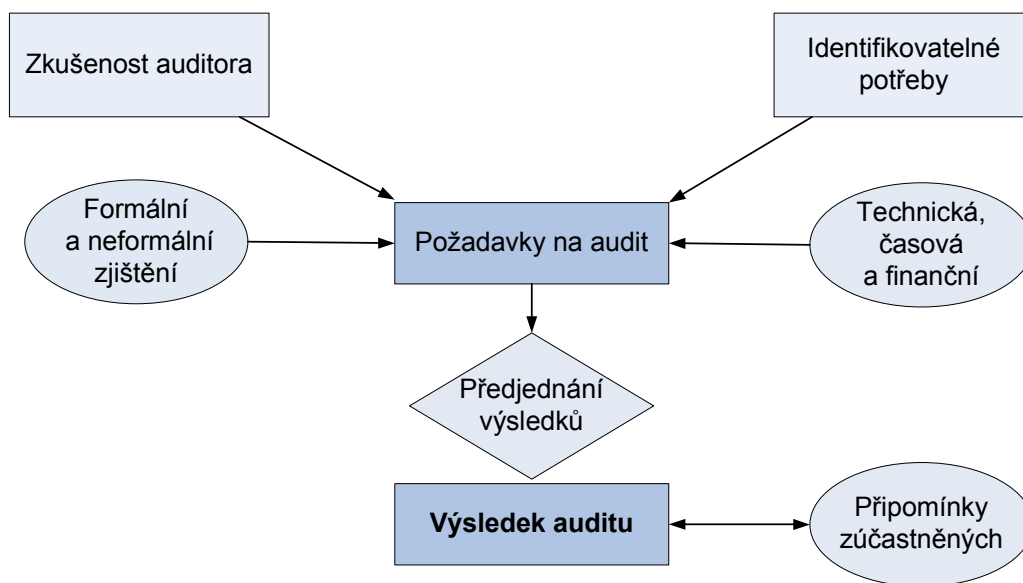
Struktura a obsah kodexů se u jednotlivých firem liší. Odlišnost v obsahu je způsobena specifickými faktory, které zrcadlí rozdíly přístupu firem k zaměstnancům, managementu a k vlastním tradicím (14).

## 7. ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT

V posledních dvaceti letech se s nefinančními audity setkáváme stále častěji. Jde o evidentní snahu definovat, kvantifikovat a kontrolovat faktory, které nemají v ekonomické analýze svoji kategorii, ale přesto se nemalou měrou podílejí na hospodářském výsledku firmy. Finanční audity předepisuje zákon, nefinanční jsou závislé na ochotě a dobrovolnosti vlastníků i zaměstnanců (14).

Následující obrázek představuje nezbytné zdroje auditu:

**Obr. 5. Zdroje auditu**



Zdroj: (14, s. 150)

V praxi rozlišujeme:

1. **Sociální audit** – stále častější a obvyklejší způsob kontroly
2. **Etický audit** – je orientován na systematické hodnocení etického programu v organizaci a prověřuje etické standardy
3. **Ostatní nefinanční audity** – například audit spokojenost zákazníků, dodavatelů, apod.

Kvalitně zpracovaný audit prospívá všem typům stakeholders. Zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat a spolupodílet na firemních strategiích. Akcionářům umožňuje srovnání, pro management analyzuje sociální klima společnosti. Dodavatelé, místní komunita a státní orgány jsou prostřednictvím zprávy informováni o aktivitách firmy (14).

## **8. PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE**

Podle obecné představy české veřejnosti je úroveň etiky v podnikání v České republice velmi nízká. Největší etické problémy souvisí s dodržováním plateb, závazků a smluv. Jako významnou vlastnost podnikatelského úspěchu hodnotí české podniky na prvním místě schopnost učit se a invenci. Na druhém místě jsou kontakty a protekci a dále pak peníze bez ohledu na jejich původ (18).

Mezi nejčastější typy ekonomické kriminality patří korupce, krádež hotovosti, zfalšované finanční účetnictví, krádež jiných aktivit, podvod, porušení obchodního tajemství, praní špinavých peněz a padělání.

V mnoha českých firmách je v současné době jako prostředek ke zjišťování kvalitativních znaků využíván zejména personální či enviromentální audit. Oproti tomu etický a sociální audit je stále méně známým a dosud téměř nevyužívaným nástrojem řízení.

Téměř osmdesát procent českých pracovníků se ale domnívá, že každý podnik by jako součást prevence podvodů měl mít etický kodex (3).

### **8.1. Vývoj podnikatelského prostředí v České republice**

Rozvoj podnikatelské etiky jako vědní disciplíny má ve světě asi třicetiletou tradici. V České republice se počátky podnikatelské etiky datují k začátku devadesátých let (14).

#### **8.1.1. První polovina devadesátých let**

První polovina devadesátých let byla v České republice ve znamení okouzlení z demokratizačního procesu. Vývoj podnikatelského prostředí byl po revoluci (1989) ovlivňován hlavně započtím privatizace. Rozhodující úlohu měl tehdy vznik investičních fondů, což byl do té doby neznámý regulátor trhu, vzdělanosti a v neposlední řadě i etických zásad manažerů. Žádná z forem privatizace však nikdy není bez nákladů. Tyto náklady mohou být nejen sociální a ekonomické, ale také etické a politické. Všeobecně privatizace zvýšila nezaměstnanost a nerovné rozdělení bohatství. Otázky, které se týkaly podnikatelské etiky a odpovědnosti podnikání, tehdy nebyly na pořadu dne. Přesto v této době (1994) vzniklo v České republice významné a pro

budoucnost této disciplíny zcela zásadní uskupení. Společnost pro etiku v ekonomice při Národohospodářském ústavu AV v Praze (9;14).

### **8.1.2. Druhá polovina devadesátých let**

V druhé polovině devadesátých let se již informovanost a povědomí o podnikatelské etice mírně zvyšuje. Privatizační skandály a podezřelé obchodní transakce učinily v této době podnikatelskou etiku volebním tématem a vznikl projekt „Čisté ruce“, který sliboval zlepšení morálky v podnikatelských i politických aktivitách.

V roce 1998 vzniklo občanské sdružení Transparency International Česká republika (TIC). Úkolem této organizace je mapovat stav korupce v ČR. O rok později vzniklo Etické fórum, které si dalo za úkol prosadit etiku a etické chování ve vědě, kultuře, politice, školství, zdravotnictví, v podnikání a v dalších oborech lidské činnosti (14).

### **8.1.3. 21. století**

Do nového století vstoupila podnikatelská etika v naší zemi jako disciplína připravená na další rozvoj. V roce 2000 byl ukončen tříletý výzkumný program pod názvem „Etika jako součást začlenění ČR do EU“. Podnikatelská etika se již stává plnohodnotným tématem ekonomických diskuzí a v České republice je volen první ombudsman.

Zkušenosti z předešlého podnikatelského prostředí nyní názorně ukazují na podstatnou skutečnost, že kromě ekonomického a technického pojetí je třeba stále více brát v úvahu pojetí psychologické a etické související s realizací veškerých ekonomických a finančních operací (9;14).

## **8.2. Podnikatelské prostředí v současné době: mírné zlepšení**

Ve srovnání s devadesátými léty hodnotí současné podnikatelské prostředí většina manažerů příznivěji, ale stále je podle nich co zlepšovat. Za nejvíce problematické považují zakázky, které některé firmy obdrží bez korektního výběrového řízení. O veřejné zakázce bývá nejčastěji rozhodnuto ještě před vyhlášením tendru. Teprve až je zpracovatel zakázky vybrán, je vyhlášeno výběrové řízení, které odpovídá zájmům preferované firmy. Za předpoklad úspěšného podnikání se v ČR považuje jednoznačně kvalita produktů. Další kritéria, která manažeři považují za podmínky úspěšného podnikání s průhlednou ekonomikou, bohužel nemají nic společného. Jedná se zejména

o nutnost osobních známostí a kontakty se státními úředníky. Jedna třetina podnikatelů dokonce přiznává, že předpokladem k úspěchu je i porušování etických pravidel. Všeobecně čeští obchodníci jsou ochotni korupci přijmout, jestliže vede ku prospěchu jejich firmy (18).



## 9. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PRECHEZA A. S.

Akciová společnost PRECHEZA má více než stoletou tradici, zejména ve výrobě anorganických chemických produktů. Je součástí holdingu AGROFERT a největším výrobcem anorganických pigmentů v ČR.

Obr. 6. Logo společnosti Precheza a. s.



Zdroj: (20)

### 9.1. Historie společnosti

Potřeba vzniku chemické továrny byla podmíněna nárůstem zemědělské výroby na střední Moravě. Místní rolníci se proto v roce 1894 rozhodli postavit si vlastní výrobu, která jim bude dodávat kvalitní hnojiva za dostupné ceny. Kolaudace „První moravské rolnické továrny akciové na soustředěná hnojiva a lučebniny“ se konala 24. 1. 1896 a s výrobou se začalo od poloviny ledna roku 1896.

Továrna za celou dobu své existence vystřídala mnoho názvů. Obdobně tomu bylo i s pestrou výrobkovou strukturou. Z dnešního hlediska se ukázal jako zlomový rok 1957, kdy příkazem Ministerstva chemického průmyslu bylo rozhodnuto o převedení výroby titanové běloby z Hrušova do Přerova. Nájezd výroby tohoto pro podnik dnes nosného výrobku proběhl počátkem roku 1968.

26. 02. 1991 se PRECHEZA stala akciovou společností. V rámci „velké privatizace“ byla v roce 1996 Fondem národního majetku vyhlášena veřejná soutěž na odkup 51% akcií společnosti. Vyhrála ji akciová společnost PRECOLOR a. s. se sídlem v Přerově, člen skupiny AGROFERT HOLDING, a. s. Tímto se PRECHEZA stala členem holdingu, ve kterém působí dosud.

## 9.2. Současnost podniku

V současnosti se společnost orientuje především na výrobu a prodej anorganických pigmentů a anorganických chemikálií. Podnik exportuje více než 80 procent své produkce. Polovina exportu míří do západní Evropy, zbytek do USA, do východní Evropy, na Střední východ a Asie.

## 9.3. Předmět podnikání

PRECHEZA a.s. je zapsána v obchodním rejstříku. Její předmět podnikání je mj.:

- výroba výrobků anorganické chemie
- výroba a odbyt jedů a žiravin, s výjimkou jedů zvláště nebezpečných,
- laboratorní práce,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady,
- výzkumné a vývojové práce v rozsahu předmětu podnikání,
- výzkum, vývoj, výroba, skladování, odbyt a prodej výrobků anorganické chemie,
- výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků,
- prodej chemických látek a chemických přípravků,
- školicí činnost v oboru svařování.

## 9.4. Výrobní program

**Titanová běloba PRETIOX** je z finančního hlediska to hlavní, co v současnosti společnost firma vyrábí. Dokazuje to i nákup firmy v Číně, která bude pro AGROFERT vyrábět titanovou bělobu také v daleké Asii.

Technologie výroby je české „národní stříbro“. Byla vyvinuta v roce 1924 v naší republice jako ve čtvrté zemi na světě. Jedná se o nejrozšířenější anorganický pigment, kterého se ve světě spotřebuje více než 5 mil. tun ročně, hlavně v průmyslu nátěrových a plastických hmot, papírenském, kožedělném a gumárenském průmyslu, v potravinářství, kosmetice, farmacii a v dalších odvětvích.

**Pestré pigmenty FEPREN** se vyrábí většinou z heptahydrátu zelené skalice. Jsou to netoxické ve vodě nerozpustné pigmenty v barvě červené, černé, hnědé, zelené a žluté.

Používají se pro pigmentaci nátěrových hmot, tmelů, plastů, skla, keramiky, gumy a papíru. Nejrozšířenější je aplikace ve stavebnictví při výrobě barevných cihel, cementů a dlaždic.

**Kyselina sírová** o vysoké čistotě, vhodná pro textilní i papírenský průmysl. Základní anorganická chemikálie, jejíž využití je hlavně interní - pro výrobu titanové běloby sulfátovým způsobem.

**MONOSAL 30** - mletý monohydrát síranu železnatého, využívaný hlavně jako minerální přídavek do krmných směsí a v cementárnách.

**HEPTASAL 18** – heptahydrát síranu železnatého (zelená skalice), který se používá jako chemikálie pro čištění vod.

**PREGIPS** - bílý průmyslový sádrovec, používá se jako přísada do cementu, k výrobě sádry a sádrových pojiv.

**PREGIPS H** - tato chemikálie je určena především jako základní hnojení zemědělských plodin ve všech půdních a klimatických podmínkách.

**PRESTAB** – aditivovaný rekultivační granulát. Nehořlavá, neagresivní, netoxická a zdravotně nezávadná látka, vhodná pro technickou rekultivaci povrchových uhelných dolů nebo odkladišť. Hodí se i jako výplňový materiál při výrobě silnic a dálnic.

## 9.5. Politiky společnosti

### Odpovědné podnikání

V roce 1994 se společnost přihlásila k celosvětovému hnutí a programu „RESPONSIBLE CARE“ – k odpovědné péči a podnikání v chemii a řídí se jeho osmi zásadami:

1. Vstřícnost
2. Ochrana zdraví, bezpečnost
3. Komplexní ochrana životního prostředí
4. Zmírnění důsledků ekologických závad
5. Protihavarijní připravenost
6. Ekomanagement

7. Výchova a výcvik
8. Informační otevřenost

Ve vztahu k zákazníkům vyhlásila PRECHEZA a.s. **politiku jakosti**, založenou na zásadách:

1. Plně se ztotožňujeme s principem zlepšování jakosti jako nikdy nekončícího procesu.
2. Naší snahou je dělat správné věci správně a to napoprvé.
3. Upřednostňujeme princip prevence před detekcí.
4. Smluvně garantované požadavky zákazníků splníme k jejich plné spokojenosti.
5. Spolupracujeme pouze se spolehlivými a prověřenými dodavateli.

### **Ekologická politika**

Pro společnost jako chemický podnik je neméně důležitá environmentální (ekologická) politika, stanovující chování společnosti vzhledem k životnímu prostředí, založená na realizaci zásad:

1. Upřednostňujeme dodávky surovin a služeb příznivějších k životnímu prostředí, pokud je to technicky a ekonomicky možné.
2. Úsporou surovin a energií přispíváme k ochraně přírodních zdrojů.
3. Ke snižování negativních dopadů zásadních výrobních činností na životní prostředí využíváme a preferujeme postupy čistší produkce.
4. Každý zaměstnanec je vhodným způsobem vzděláván v problematice ochrany životního prostředí a je u něj vyžadováno chování vycházející z osobní odpovědnosti za ochranu životního prostředí.
5. Máme otevřený a vstřícný přístup vůči svému okolí a zájmovým skupinám.
6. Systematicky předcházíme znečišťování životního prostředí.
7. Odstraňujeme ekologické zátěže z minulosti

## **9.6. Společensky prospěšné aktivity a. s. Precheza**

Při rozvoji společenských vztahů respektuje PRECHEZA a.s. jeden z hlavních principů Responsible Care, kterým je informační otevřenost. Zaměřuje se přitom na včasné projednávání svých investičních záměrů s veřejnoprávními orgány. Pravdivě informuje veřejnost o svém vlivu na životní prostředí a o realizaci programu komplexní ochrany životního prostředí. Seznamuje širokou veřejnost s výrobním programem a významem ekologického managementu.

Propagační aktivity jsou zaměřeny především na vybrané zájmové skupiny jako je mládež a ekologická hnutí, s cílem propagovat a vysvětlovat úlohu chemického průmyslu v budování vyspělé ekonomiky, získávat mladé lidi pro studium a přispívat ke kvalitě života v regionu.

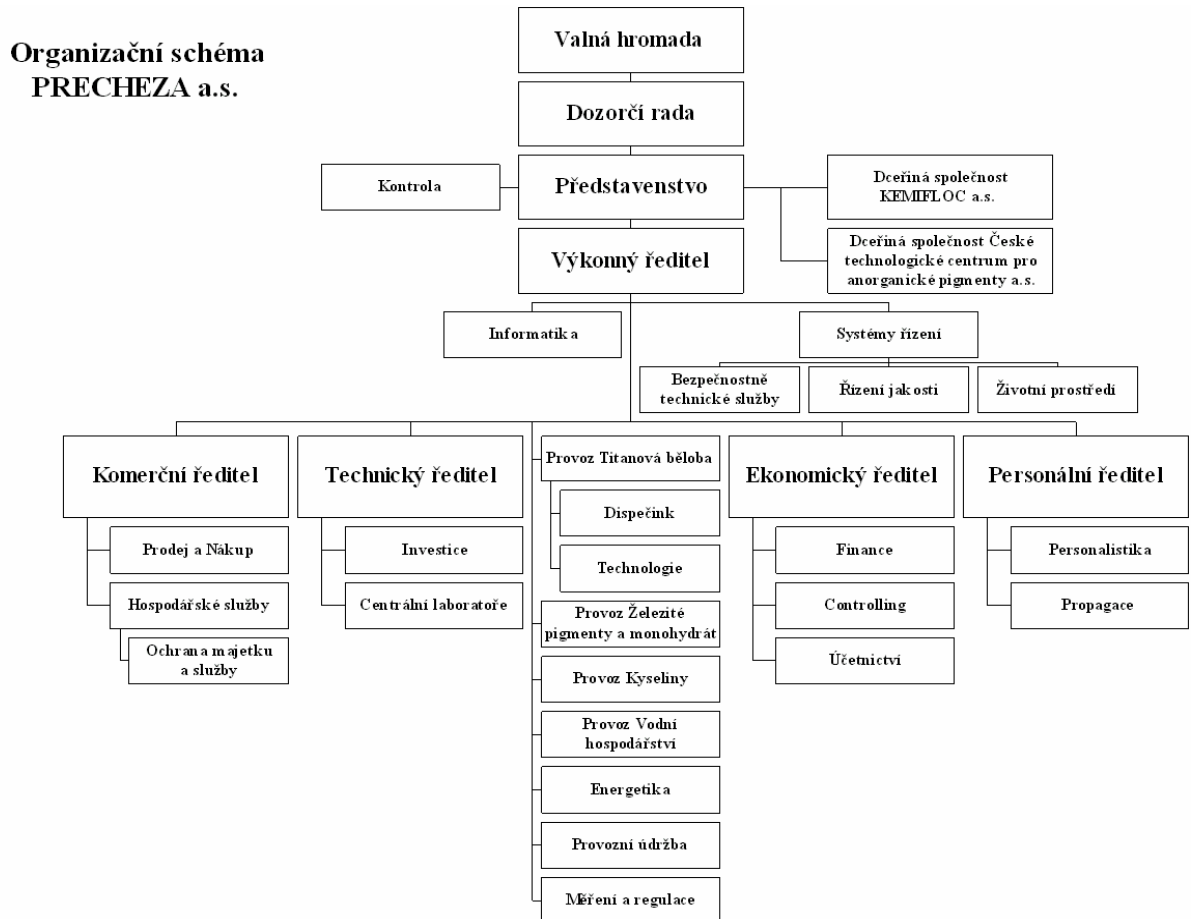
### **Společenské aktivity a.s. PRECHEZA (mimo jiné):**

- Podpora vzdělávání svých pracovníků
- Podpora rozvoje odborného chemického školství v regionu i ČR
- Podíl na zakoupení počítačového tomografu do přerovské nemocnice
- Organizace každoročního setkání distributorů a zákazníků svých produktů
- Podpora spolupráce s mládežnickými ekologickými organizacemi
- Podpora extraligového volejbalového týmu žen, dorostu i žákyň
- Podpora soutěží pořádaných Auto klubem PRETIOX

Se svými bývalými zaměstnanci udržuje trvalý styk a pravidelně s nimi organizuje společné akce. Všem je také poskytován časopis zaměstnanců Přerovský chemik.

## 9.7. Organizační struktura

Obr. 7. Organizační struktura Precheza a. s.



Zdroj: (20)

Podnik je klasickou akciovou společností. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Mezi jednotlivými valnými hromadami řídí společnost její představenstvo, operativně vede společnost její management (výkonný ředitel a odborní ředitelé).

Společnost je členěna na vnitřní útvary, podle působnosti seskupené do úseků. V čele každého úseku stojí odborný ředitel.

Společnost nemá vnitřní útvar, jehož činnost by byla prvoplánově zaměřena na podnikovou kulturu nebo podnikovou etiku.

## 9.8. Kultura podniku

PRECHEZA a. s. sama sebe definuje jako společnost obchodní a výrobní. Ve své bakalářské práci jsem ověřila, že se ve své kultuře i takto projevuje. Převládají u ní typické prvky pro obchod (dynamika, dravost, individualismus), doplněné prvky charakteristickými pro výrobu (společná práce, společné hodnoty a jazyk). Společným znakem obou těchto kultur je minimalizace emocí.

### 9.8.1. Hlavní znaky podnikové kultury ve společnosti PRECHEZA a. s.

- ❖ Zaměstnanci předpokládají, že má firma dobrý zvuk na veřejnosti.
- ❖ PRECHEZA a. s. patří mezi stabilní a oceňované zaměstnavatele olomouckého kraje.
- ❖ Dbá na životní prostředí.
- ❖ Vedení firmy je hodnoceno kladně, management podporuje týmovou práci.
- ❖ Základním kritériem efektivity podniku je podíl na trhu a dosažení cílů.
- ❖ Atmosféru na pracovišti lze charakterizovat jako dobrou.
- ❖ Na první tři příčky vlastností dobrého manažera je řazena profesionalita, ochota spolupracovat a pracovitost. Naopak za nejhorší vlastnost je považováno prospěchářství, dále pak konfliktnost a vypočítavost.
- ❖ Zhruba polovina pracovníků alespoň jednou uvažovala o odchodu firmy převážně však z materiálních důvodů (vyšší plat, lepší sociální výhody).
- ❖ Nastolení změny vyžadují ve výši platu, v komunikaci a ve vzájemné informovanosti.
- ❖ V pracovním prostředí je zaznamenáno, že zaměstnanci cítí jisté napětí, založené na neustálé potřebě se stále přizpůsobovat měnícím se okolním podmínkám.

Kultura podniku se podle výsledků průzkumu nejeví jako silná. Důvodem však není absence jasné a srozumitelné strategie ani neprovázanost s ostatními měkkými a zejména tvrdými faktory řízení. Určitou slabost podnikové kultury lze hledat v její vnitřní diferenciaci na jednotlivé dílčí subkultury. Nejvýrazněji se rozdíly mezi subkulturami projevují v dimenzi postoje k moci, individualismu a kolektivismu. Na jedné straně jsou v podniku lidé, podporující spolupráci, na straně druhé jsou zde

individualisté s touhou po moci a úspěchu. Všeobecně se dá konstatovat, že firma podniká v oblasti, pro kterou je typická vysoká míra rizika. Naopak není jednoznačně profilována dynamika odezvy, neboť během průzkumu byly indikovány vnější známky procesů jak s vysokou, tak i nízkou dynamikou.



## **10. HLAVNÍ INTERNÍ NÁSTROJE PROSAZOVÁNÍ A ŠÍŘENÍ POLITIK A ZÁMĚRŮ A. S., VČETNĚ NÁSTROJŮ PRO ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI, EKOLOGIE, KULTURY A ETIKY**

### **10.1. Nástroje v oblasti komunikace**

Budovy, silnice, technologické celky – to vše jsou důležité aspekty v životě firmy. Nejdůležitější jsou však lidé, kterých v areálu za už více než 110 let působení firmy pracovalo mnoho tisíc. Zaměstnání v PRECHEZE se v Přerově stalo velmi prestižní. Natolik prestižní, že zde pracuje několik generací rodin, které jsou pyšné na to, že jsou chemici z Přerova. Této prestiže a sepětí s firmou je dosahováno mimo jiné i užitím mnoha forem povinné i dobrovolné komunikace. Veškeré komunikační prostředky charakterizují periodické informační toky, které tvoří osu práce nejen s veřejností, ale také se zaměstnanci společnosti.

#### **Hlavním cílem komunikace je**

- zajistit průběžnou informovanost vnějšího i vnitřního prostředí o výsledcích dění v a. s., péči o životní prostředí a záměrech vedení podniku pro další období,
- vytvářet pozitivní postoje k firmě založené na pravdivém informování a na objektivním úsilí a. s., předcházet neklidu v pracovním kolektivu,
- zabránit šíření nepravd o činnosti společnosti, hlavně mezi laickou veřejností
- zjišťovat názory a postoje zaměstnanců a. s.,
- seznamovat zaměstnance s koncepcemi a strategiemi a. s. a zajišťovat podporu a úsilí při jejich realizaci,
- přispívat k formování kladného vztahu k podniku, soudržnosti pracovního kolektivu a pozitivní podnikové kultury,

### 10.1.1. Vnější komunikace

Vnější komunikace slouží hlavně pro sdílení informací mezi společností a jejím okolím (místní komunity, samospráva, státní správa, zájmové skupiny). Nejdůležitější prostředky používané pro vnější komunikaci jsou tyto:

**Výroční zpráva** – vydává se jedenkrát ročně. Jsou v ní veškeré informace o výsledcích za minulé období. Příjemci jsou akcionáři, obchodní partneři a banky.

**Zpráva o stavu životního prostředí** – podává informace z oblasti ekologie nejen akcionářům, ale také orgánům samosprávy, státní správy a ekologické veřejnosti.

**Internet** (stránka [www.precheza.cz](http://www.precheza.cz)) – na této stránce jsou dostupné podrobné informace o společnosti s důrazem na ekologické aspekty, výrobky a aktuální výsledky a aktivity firmy.

**Kabelová televize Přerov** poskytuje rychlé obrazové informace určenou místní veřejnosti, která je uváděna v podobě cca šesti reportáží za rok.

**Prezentační film** (VHS/CD/DVD) – sestavován pro obchodní partnery, školství a širokou veřejnost vždy jedenkrát za tři roky jako forma názorné propagace aktivit společnosti.

**Odborná publikační tvorba** – podnik podporuje zvýšení pozitivního povědomí o společnosti i v odborných kruzích a v odborných časopisech.

**Přednášky na školách, exkurze** – v rámci podpory školství PRECHEZA poskytuje 4 – 6 přednášek a pořádá cca stejně tolik exkurzí ročně, při kterých se místní veřejnost může seznámit se společností, jejími procesy a aktivitami.

**Sponzorství** – přispívání společnosti k rozvoji místní komunity v oblasti zdravotnictví, školství, sportu a kultury.

### **10.1.2. Vnitřní komunikace**

Vnitřní komunikace slouží hlavně pro sdílení informací uvnitř společnosti (mezi vedením a výkonnými složkami, mezi zaměstnanci navzájem). Na rozdíl od prostředků vnější komunikace nejsou její prostředky většinou veřejné. Nejdůležitější prostředky používané pro vnitřní komunikaci jsou tyto:

**Časopis Přerovský chemik** má za úkol informovat a hodnotit důležité události v PRECHEZE a v oboru podnikání, hospodářské výsledky, život zaměstnanců a společenské akce. Vychází jedenkrát za měsíc.

**Podnikové porady** – dělí se na porady výkonného vedení, porady úseků, porady směn, oddělení, útvarů, projektových týmů, komisí a pracovních skupin. Obvykle řeší aktuální problematiku.

**Podnikový intranet** – obsahuje informace o systému ekologie, jakosti a bezpečnosti práce, marketingové a personální informace.

**Oznamovací nástěnky a schránky námětů, dotazů nebo stížností** – rychlé informace pro všechny zaměstnance.

## **10.2. Nástroje v oblasti výchovy a vzdělávání**

Společnost sází na zkušené a motivované zaměstnance. Nedílnou součástí její činnosti je proto výchova a výcvik zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury.

### **10.2.1. Program vzdělávání**

Plán výchovy a vzdělávání se sestavuje jedenkrát ročně. Jeho hlavními součástmi jsou:

- Povinné školení obsluh vyhrazených technických zařízení (jeřáby, kotle, kompresory, elektrická zařízení)
- Změny v technické normalizaci – mimo jiné ISO normy řady 9000 (jakost), 14000 (ekologie), nově i 18000 (bezpečnost práce) a 22000 (bezpečnost potravin)
- Individuální rozvojové plány (mimo jiné např. studium při zaměstnání)

- Servisní činnost – operativní školení na základě změn aktuální legislativy nebo podobných podnětů (např. zákoník práce, zákon o účetnictví apod.)
- Rekvalifikace – školení pro zaměstnance propouštěné z důvodu nadbytečnosti

Zpětná vazba se v oblasti výchovy stanovuje velmi těžko. Hodnotí se efektivita, cena versus výkon, obvykle bezprostředním screeningem bezprostředně po ukončení školení.

### **10.2.2. Program školení**

- ✓ Historie podniku
- ✓ Výrobní program
- ✓ Organizace podniku
- ✓ **Etický kodex**
- ✓ Právní problematika, zákoník práce
- ✓ Ochrana podniku
- ✓ Požární ochrana
- ✓ Bezpečnost práce
- ✓ Řízení jakosti
- ✓ Enviromentální systém řízení

## **11. ANALÝZA PODNIKATELSKÉ ETIKY**

*„Nepotřebujeme mravnosti in abstracto, v teoriích a knihách. Etika není pro psací stůl,  
je pro reálný život.“*

Tomáš Garrique Masaryk

### **11.1. Cíl empirického výzkumu**

Cílem analýzy prováděné ve firmě PRECHEZA a. s. je objektivně charakterizovat podnikovou etiku. Hlavním úkolem je v podniku zjistit míru dodržování etických hodnot a názory zaměstnanců. Důležité bude upevnit již stávající rysy podnikové etiky ve firmě, případně prosadit vhodné nástroje etického řízení.

Na základě takto zjištěných údajů navrhnout možnosti prosazení podnikové etiky ve firmě a to především z dlouhodobého hlediska. Pro identifikaci etiky budou využity nástroje kvalitativního charakteru.

Nedílnou součástí výzkumu bude odhalit významné faktory, které se podílí na formování a vytváření etiky v podniku.

### **11.2. Techniky výzkumu**

Problematika podnikové etiky spadá do oblasti sociální psychologie. Častou metodou průzkumu této oblasti bývá dotazníkové šetření. Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům výzkumu.

Pro potřeby mé diplomové práce bylo taktéž použito dotazníkové šetření. Všichni dotazovaní byli seznámeni s výzkumem jako celkem a jeho konkrétním úkolem.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jestli mají zaměstnanci vůbec nějaké povědomí o podnikové etice, zda-li se sami chovají eticky a jaký názor mají v dnešní době na podnikovou etiku jako takovou.

#### **11.2.1. Sestavení dotazníku**

Celkové šetření proběhlo jak u dělníků, tak i u zaměstnanců ve správě firmy. Otázky v dotazníku, pro obě skupiny, byly formulovány stejně.

Dotazník byl strukturovaný do 18 -ti jednoduchých otázek. Otázky byly koncipované s cílem zjistit současný stav podnikové etiky ve firmě. Jednalo se o otázky jak otevřené, tak uzavřené. Respondenti měli převážně možnost volby ze dvou i více odpovědí. Pouze u jedné otázky jim byla ponechána absolutní volnost v projevu.

### **11.2.2. Metody vyhodnocení**

Při hodnocení jsem využila procentuálního rozdělení odpovědi nebo slovního hodnocení. Pro vyhodnocení dat z dotazníků byly použity standardní nástroje programu Microsoft Excel,

a to:

- **Sloupcový graf**

Sloupcový graf zobrazuje změny dat v průběhu časového období nebo znázorňuje porovnání

položek. V této práci byl použit podtyp „skupinový sloupcový“. Tento typ grafu porovnává

hodnoty pro různé kategorie, kategorie jsou uspořádány vodorovně a hodnoty svisle.

- **Výsečový graf**

Výsečový graf zobrazuje velikost položek tvořících datové řady, každá datová řada má jedinečnou barvu, a je uvedena v legendě grafu. Výsečový graf je vhodný v případech, kdy

chceme zvýraznit významný prvek v datech.

Ze statistických nástrojů managementu byla použita metoda:

- **Afinitní analýza**

Afinitní analýza, někdy též nazývaná analýza příbuznosti, je nástrojem pro uspořádání velkého množství informací týkajících se určité problematiky. Jejím výstupem je afinitní diagram, který pomáhá tyto informace uspořádat do přirozených skupin a tak objasnit strukturu řešených problémů. Afinitní analýza by měla vždy probíhat v týmu, jehož složení by mělo korespondovat s řešenou problematikou, avšak je vhodné tým doplnit o „neodborníky“ se všeobecnými znalostmi.

### **11.3. Rozhovor s pracovníky vedení společnosti**

Významnou součástí výzkumu se stal osobní rozhovor s pracovníky. Tázáni byli pracovníci ve vedoucích pozicích managementu firmy. Při sběru potřebných informací jsem metodu přímého dotazování u vedení firmy zvolila na základě tvrzení řady odborníků, kteří jsou přesvědčeni, že podnikovou etiku má za úkol vytvářet právě vrcholový management.

Manažeři stimulují a posilují takové chování, jaké od svých pracovníků očekávají.

Velkou výhodou osobního dotazování také je, že někteří lidé se raději a snáze vyjadřují ústně. V podstatě se jednalo o doplňkový rozhovor k již výše uvedeným dotazníkům, omezený na velmi malé množství otevřených otázek.

## 12. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

### 12.1. Charakteristika respondentů

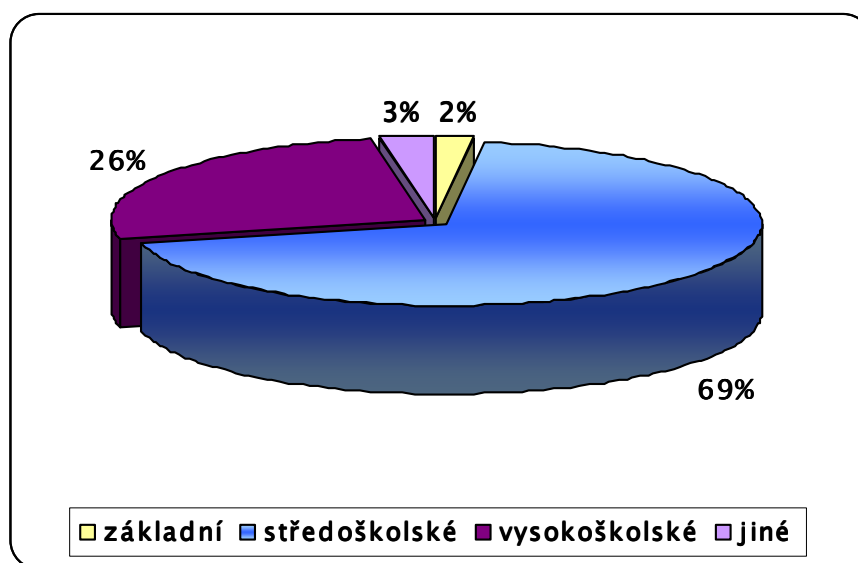
Firma PRECHEZA a.s. v době zpracování mé diplomové práce měla 600 zaměstnanců. Jedná se o velkou společnost, která má v Olomouckém kraji ve svém oboru výsadní postavení.

Pokud se zaměříme na věkové rozpětí pracovníků, můžeme konstatovat, že ve firmě pracují nejen čerství absolventi odborných či vysokých škol, ale i zaměstnanci blízcí se důchodovému věku. Velmi častým jevem se stává, že pracovník zůstává firmě věrný po celý svůj život.

Ke svému výzkumu jsem využila informace získané od sto šesti zaměstnanců. Jednalo se o 52 dělníků z celkového počtu cca 400 zaměstnanců a dalších 54 zaměstnanců pracujících na úrovni nižšího, středního či top managementu. Konkrétně 38 dotazovaných zaujímalo pozici nižšího managementu, 14 respondentů patřilo k střednímu managementu a 2 dotazníky vyplnili zaměstnanci top managementu. Tázání byli jak muži, tak ženy, ale převážnou část dotazovaných tvořili muži.

Úvodní otázky sloužily k identifikaci respondenta. Byly zaměřeny především na věk, vzdělání, pohlaví a délku působení jednotlivých pracovníků v analyzované firmě.

**Obr. 8. Vzdělání respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování



Průzkum zahrnoval výrobní dělníky s vyučením s maturitou či se středoškolským vzděláním. Filozofií firmy totiž je, přijímat pouze ty zaměstnance, kteří dosáhnou středoškolského vzdělání. Jedná se o základní podmínku a kritérium, které je v nynější době ve firmě nutné při přijímacím řízení dodržovat. Pouze 2% z celkového počtu zaměstnanců má základní vzdělání. Jsou to pracovníci, kteří se blíží důchodovému věku a kteří ve firmě pracují téměř celý život.

**Tab. 1. Věkové rozložení respondentů**

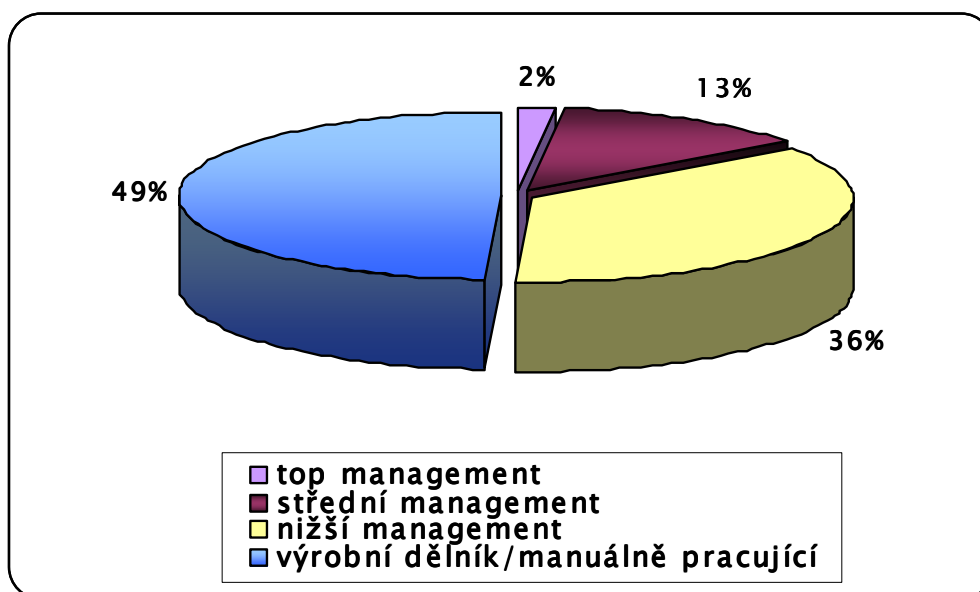
Věk respondentů	do 25	do 35 let	do 45 let	do 55 let	nad 56
Četnost odpovědí	15	40	35	14	2

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost dotazníků vyplněných výrobními dělníky dosáhla takřka 100%. Je však třeba podotknout, že valná část dotazovaných byli muži.

Další skupinou respondentů byli pracovníci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. Jednalo se o zaměstnance pracující ve středním a v top managementu. Z celkového počtu dotazovaných se jednalo o 27% zaměstnanců. Návratnost u této skupiny byla taktéž téměř 100%.

**Obr. 9. Pozice ve firmě**



Zdroj: vlastní zpracová

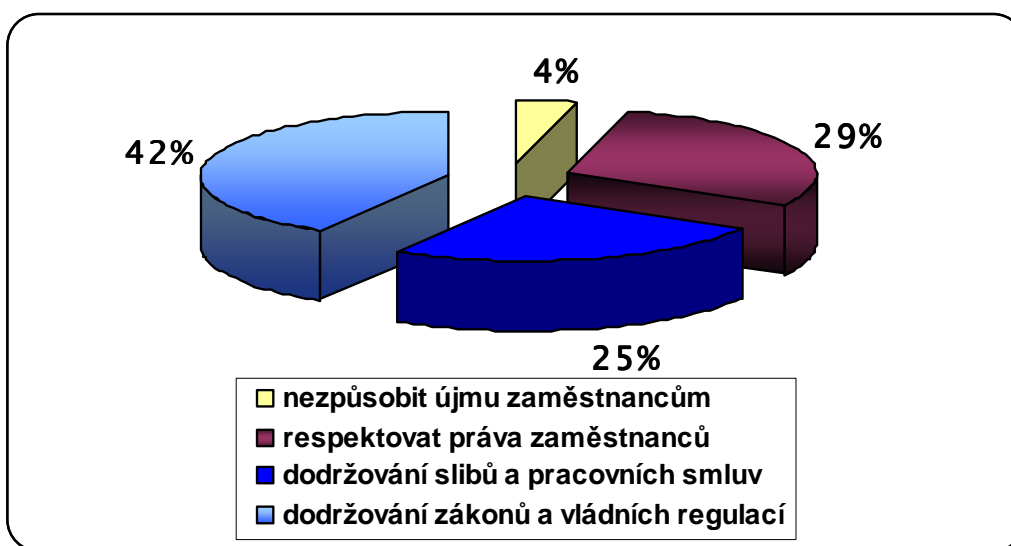
## 12.2. Charakteristika analyzované společnosti

Účelem formulovaných otázek bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají podnik, ve kterém pracují a v němž tráví velkou část svého života. Jestli o něm smýšlí pozitivně a jak ho popisují navenek.

Na otázku kterou z povinností považují za "samozřejmou" u jejich akciové společnosti odpověděli následovně:

- 43% (tedy 44) zaměstnanců shledává za hlavní povinnost firmy dodržovat zákony a vládní regulace
- 29% (tedy 31) je toho názoru, že by jejich firma měla především respektovat práva zaměstnanců
- 25% (tedy 27) se domnívá, že je nutné dodržovat sliby a pracovní smlouvy
- pouhá 4% (tedy 4) je přesvědčena o tom, že by společnost měla dbát především na to, aby nezpůsobila újmu zaměstnancům.

Obr. 10. Povinnost akciové společnosti

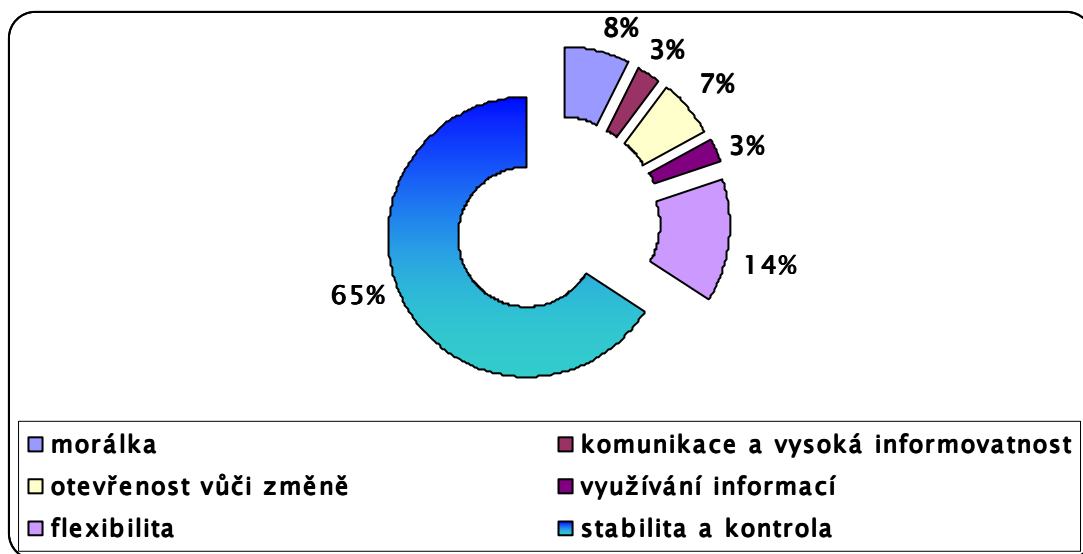


Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 11 je možné vidět, jaký aspekt firmu nejlépe vystihuje. Z nabízených možností se více jak polovina (tedy 70) respondentů domnívá, že největší zřetel společnost přikládá stabilitě a kontrole. Naopak 15 dotazovaných považuje svoji firmu za flexibilní. Sedem respondentů si myslí, že je jejich podnik otevřen vůči změně a

osum respondentů klade důraz na morálku. Pouze tři zaměstnanci z celkového počtu dotazovaných jsou přesvědčeni o vysoké informovanosti a komunikaci na pracovišti.

**Obr. 11. Aspekty společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

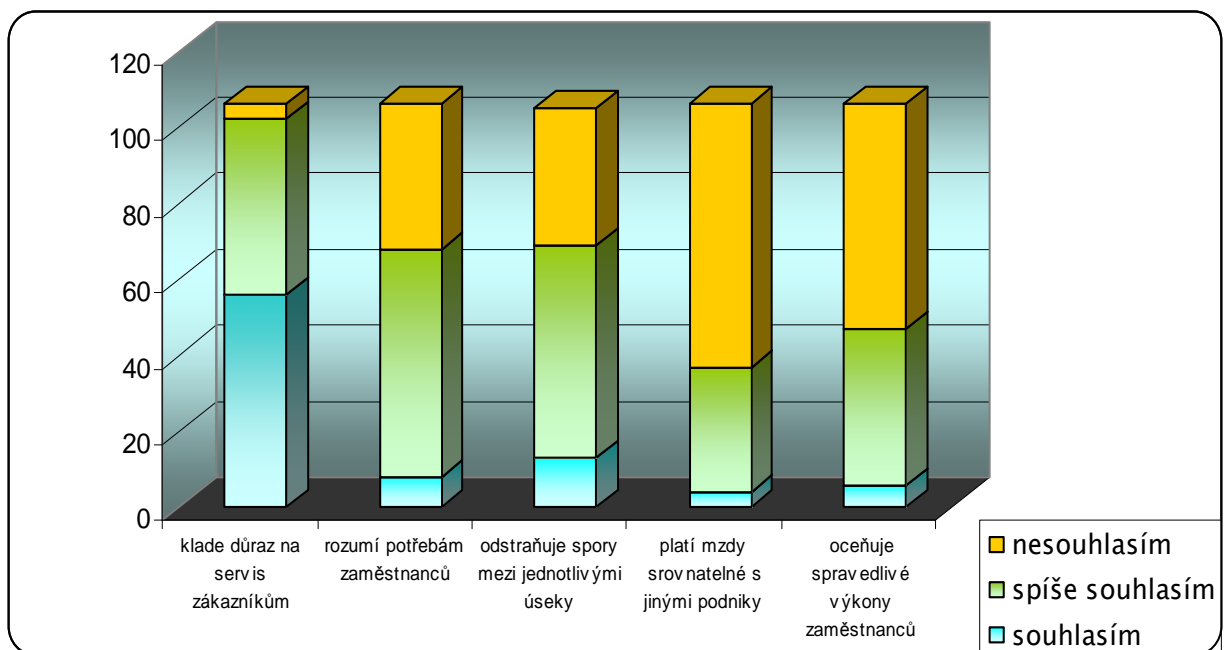
Na základě výše uvedené otázky bylo zjištěno, že se firma drží zaběhlých a osvědčených postupů, což nasvědčuje určitému stupni byrokracie. Na druhou stranu si je podnik vědom turbulentního ekonomického prostředí a je schopen se mu za daných okolností přizpůsobovat. Dále zaměstnanci poukázali na to, že by bylo třeba zvýšit vnitropodnikovou komunikaci a celkovou informovanost. Lépe využívat informace, snažit se být více flexibilní než doposud a být více otevřen vůči požadavkům a zájmům všech stakeholders.

V dotazníku měli dále zaměstnanci souhlasit nebo nesouhlasit s výroky, které se vztahovaly k jejich akciové společnosti. Na výběr jim byly nabídnuty 3 odpovědi a to „souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ nebo „nesouhlasím“. Na straně 61, obrázku číslo 12 můžeme vidět grafické znázornění současné situace společnosti. Jedná se o obraz toho, jak společnost vidí zaměstnanci, nikoliv jaká společnost skutečně je. Tyto názory lze tudíž do značné míry považovat za subjektivní.

Celých 64% respondentů je toho názoru, že jejich společnost klade důraz na servis zákazníků. 24% respondentů pociťuje, že v případě sporu firma odstraňuje spory mezi

jednotlivými úseky a že rozumí potřebám zaměstnanců. Velmi negativně dopadly otázky, které se zaměřovaly na mzdové podmínky ve firmě. Více než polovina (tedy 64%) dotazovaných nesouhlasí s výrokem, že jejich zaměstnavatel platí mzdy srovnatelné s jinými podniky. 31% respondentů „spíše souhlasí“ a pouze 4% respondentů „souhlasí“. Taktéž jen 6% respondentů souhlasí s výrokem, že firma oceňuje spravedlivě výkony svých zaměstnanců. Oproti tomu 55% dotazovaných s tímto výrokem nesouhlasí a 39% respondentů odpovědělo „spíše souhlasím“.

**Obr. 12. Popis společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

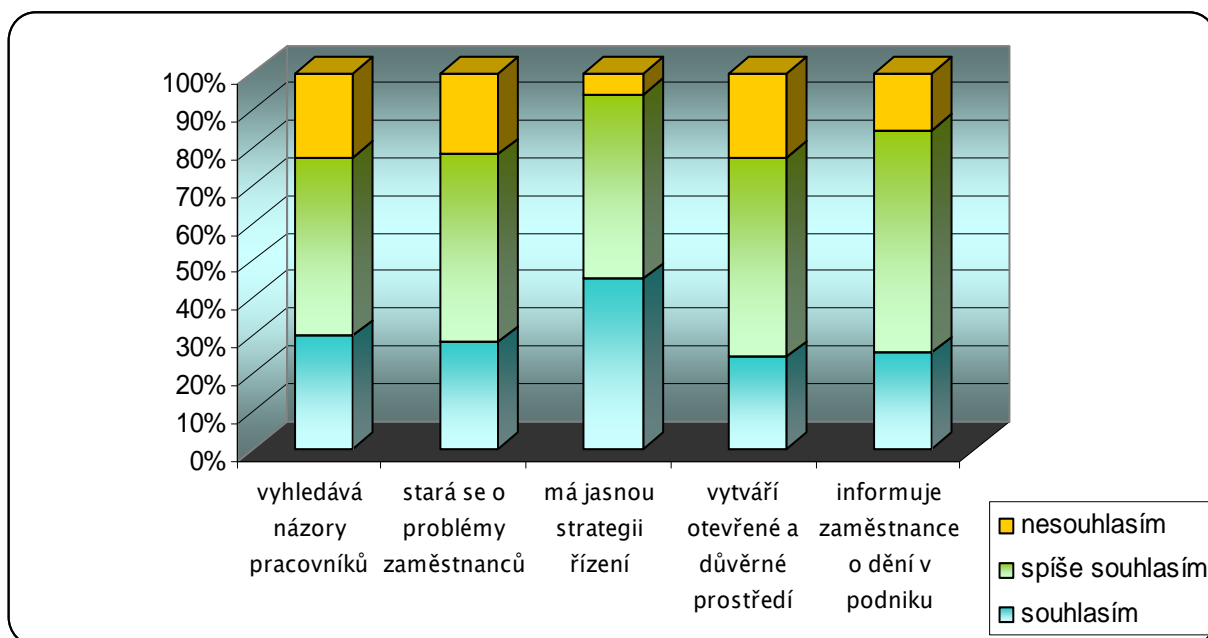
Na obrázku číslo 13 jsou znázorněny názory pracovníků na úsek nebo oddělení, ve kterém pracují. Opět měli respondenti na výběr 3 odpovědi a to „souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ nebo „nesouhlasím“.

Nejvíce kladných odpovědí získal výrok: „*Můj úsek nebo oddělení má jasnou strategii řízení.*“

Téměř ¾ zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich úsek nebo oddělení vyhledává názory pracovníků a stará se o problémy zaměstnanců. Zbývající část respondentů s tímto výrokem nesouhlasí.

52% respondentů „souhlasilo“ s výrokem, že jejich oddělení vytváří otevřené a důvěrné prostředí, 25% respondentů s tímto výrokem „spíše souhlasilo“ a naopak 23% respondentů „nesouhlasilo“.

**Obr. 13. Popis výrobního úseku nebo oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování

Rovných 60% dotazovaných pociťuje relativně dostatečnou informovanost ze strany svého oddělení. 25% dotazovaných s výrokem o informovanosti „souhlasilo“ a naopak 15% respondentů odpovědělo „nesouhlasím“.

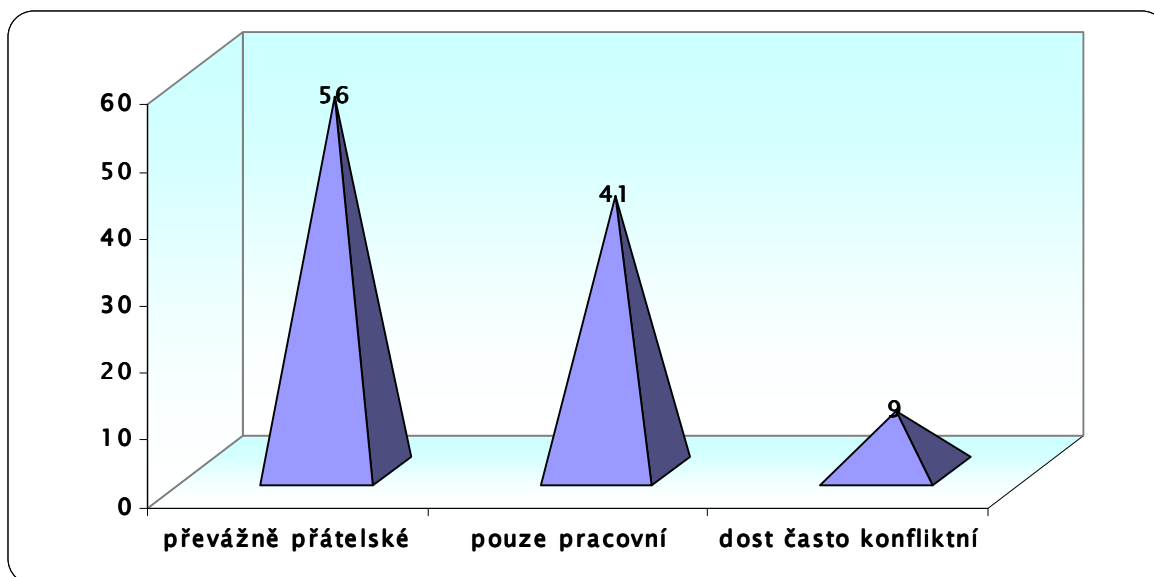
### 12.3. Podniková kultura

Nedílnou součástí podnikové etiky je podniková kultura a celkové vztahy na pracovišti. Podniková kultura je s podnikovou etikou velmi úzce spjata a velkou měrou přispívá k jejímu vývoji a následnému rozvoji. Silná podniková kultura je synonymem důvěry, stability a ucelených hodnot nejen uvnitř společnosti ale i navenek. Vnější projevy firemní kultury chápeme především v image firmy. Naopak uvnitř je kultura spatřována ve sdílení stejných hodnot, cílů, názorů a firemních vizí a to na všech úrovních. Obecně platí, že čím silnější je podniková kultura, tím úrodnější je půda pro podnikovou etiku. Na tuto uzavřenou problematiku byly v dotazníku sestaveny dvě jednoduché otázky. První z nich zněla:

## Jaké podle Vašeho názoru panují ve firmě vztahy mezi zaměstnanci společnosti?

Obrázek číslo 14 na straně 63 znázorňuje průzkumem zjištěnou situaci.

Obr. 14. Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

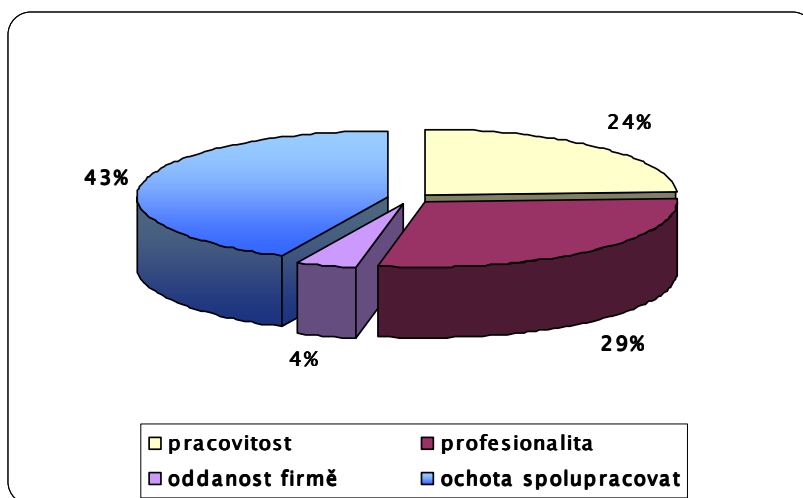
Z celkového počtu dotazovaných 50% uvádí, že vztahy na pracovišti jsou převážně přátelské, což koresponduje se závěry týkajícími se podpory a existence týmové práce, tedy „kulturu chléb a hry“. Na druhé straně je třeba uvést, že stejný počet respondentů tvrdí, že atmosféra mezi kolegy je čistě pracovní (31%) nebo dokonce konfliktní (9%). Jakkoli je nízká indikace konfliktního prostředí je pro podnik výhodou, nelze z odpovědí na tuto otázku jednoznačně usuzovat na podnikovou kulturu (výsledek je 50 na 50). Je třeba také podotknout, že převážně přátelské vztahy na pracovišti byly zaznamenány zejména u výrobních dělníků či manuálně pracujících. Zřejmě je to způsobeno danou profesí. Dělníci pracují na stejné úrovni, ve stejné platové třídě, za stejných podmínek a mají k sobě obecně hodně blízko. Dost často konfliktní vztahy byly zjištěny u pracovníků, kteří zauímají vyšší stupně řízení.

Druhá otázka, která se vztahovala ke kultuře podniku, zněla: **Jakých vlastností Vašich spolupracovníků si nejvíce ceníte?**

Celkem 66 dotázaných odpovědělo, že si nejvíce cení na svém kolegovi ochotě ke spolupráci. Jako další nejčastější odpověď byla zaznamenána profesionalita (44 zaměstnanců) a hned za ní byla pracovitost (37 zaměstnanců). Oddanost firmě jako

nejdůležitější vlastnost dobrého zaměstnance považuje pohých 6 respondentů z celkového počtu dotazovaných.

**Obr. 15. Preferované vlastnosti zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

### 12.3.1. Firemní komunikace

Jednou z metod jak sdílet hodnoty, firemní cíle a strategie je komunikace. Firma může mít ucelenou strategii, jasnou vizi a perspektivní cíl, ale nebudou-li všechny tyto artefakty správně komunikovány, nikdy nedojde k jejich naplnění. Níže uvedená tabulka znázorňuje, kde zaměstnanci získávají informace nejčastěji a kde by informace chtěli získávat. Úkolem dotazovaných bylo stanovit pořadí od 1 do 6, kdy hodnocení 1 bylo stanoveno jako nejdůležitější a hodnocení 6 jako nejméně důležité.

**Tab. 2. Firemní komunikace**

	Získávám	Chtěl bych získávat - získávám	Chtěl bych získávat
od zaměstnanců	82	29	111
z nástěnky	143	-9	134
od nadřízeného	75	-29	46
na schůzích oddělení	126	-49	77
na setkáních s vedením	120	-33	87
z interních brožur	158	-36	122

Zdroj: Vlastní zpracování

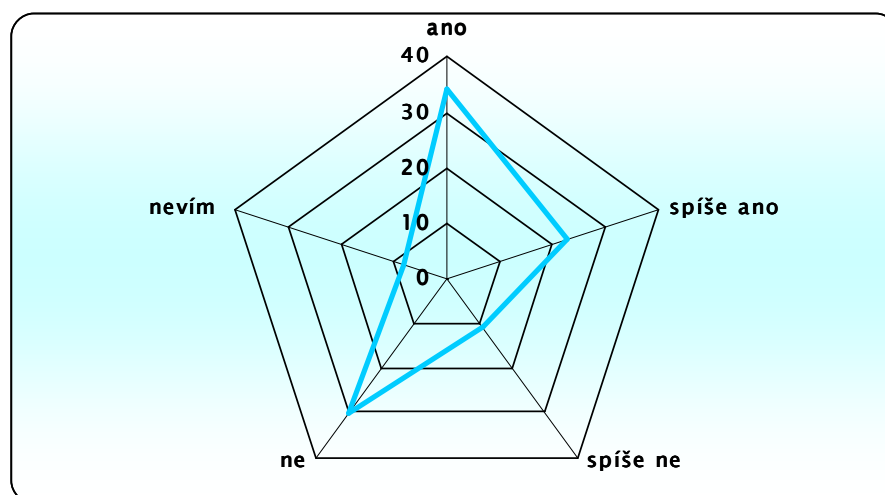
Z tabulky je zřejmé, že nejvíc informací zaměstnanci získávají od nadřízeného a od kolegů. Naopak nejméně se toho dle jejich názoru dozví z interních brožur a z nástěnky. Nadále by rádi získávali informace od svého nadřízeného, ale také na schůzích oddělení a na setkání s vedením. Zaměstnanci firmy PRECHEZA a.s. tedy dávají přednost přímé komunikaci než nástěnkám, interním brožurám či jiným formám písemného projevu. Největší deficit je spatřován v získávání informací na schůzích s oddělení a vedením.

## 12.4. Etický kodex společnosti

Dílejší součástí výzkumu bylo zjistit, jestli mají zaměstnanci povědomí o tom, že ve firmě existuje etický kodex a jaké zásady obsahuje. Etický kodex je písemný projev, který představuje určitá pravidla, která jsou pro všechny zaměstnance závazná. Pravidla, normy, pokyny a doporučení jsou stručné, lehce pochopitelné a všemi ve firmě akceptovatelné. Přestože každý nový pracovník před vstupem do zaměstnání prochází základním školením, v němž je etický kodex zahrnut, 24% dotázaných odpovědělo, že etický kodex nezná.

Na otázku: **Byli jste seznámeni s etickým kodexem akciové společnosti?** 34% respondentů odpovědělo "ano", 24% respondentů odpovědělo "spíše ano". 11% dotazovaných se přiklonilo k odpovědi "spíše ne" a 7% dotazovaných vzalo zavděk odpovědí "nevím". S kodexem nebylo seznámeno 24% respondentů.

**Obr. 16. Znalost etického kodexu**



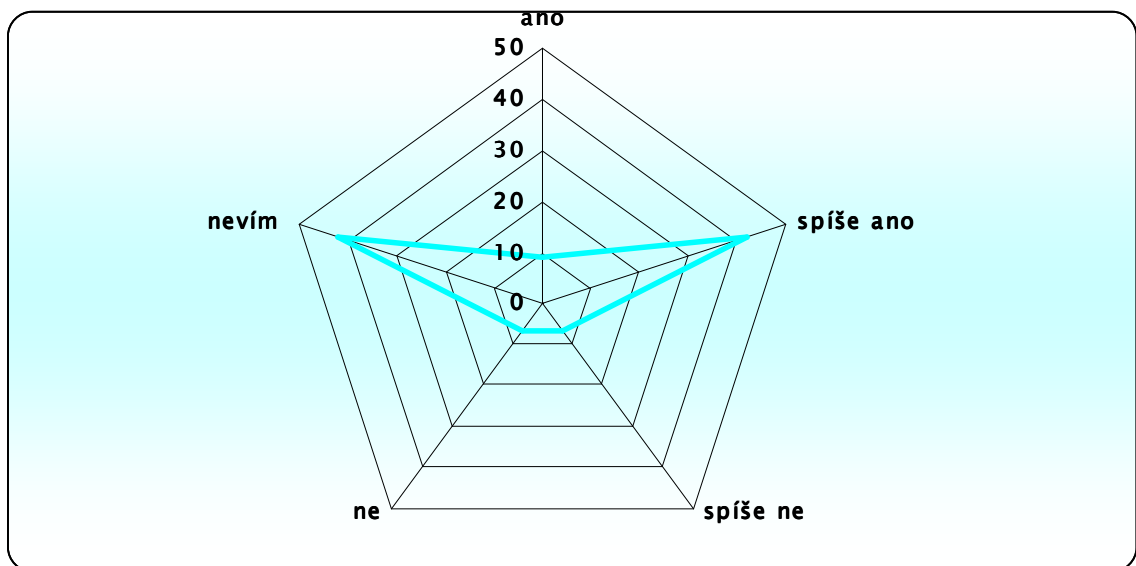
Zdroj: vlastní zpracování



Na dotaz, zda-li zaměstnanci postupují v souladu s tímto kodexem odpověděli následovně:

- 39% (tedy 42) se domnívá, že spíše ano
- stejně tak 39% (tedy 42) neví
- 8% (tedy 8) se domnívá, že ano
- 7% (tedy 7) se domnívá, že ne
- 7% (tedy 7) se domnívá, že spíše ne

**Obr. 17. Dodržování etického kodexu**



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že vnímání etického kodexu a podnikové etiky vůbec vyvolává nejistotu a určité rozpaky. O etickém kodexu zaměstnanci ve valné většině sice ví, že etika je ve firmě určitým způsobem budována, ale co všechno obsahuje a jaké jsou její základní pravidla a hodnoty je zaměstnancům nejasné a jejich pocity vůči této problematice jsou rozporuplné. Závěrem lze říci, že přestože etický kodex ve firmě existuje již několik let, zaměstnanci o něm nemají dostatečnou informovanost a jeho dodržování tedy v jistém směru není možné a ani prokazatelné. Pouhá existence etického kodexu ve firmě nikdy nemůže zaručit etické chování.

## 12.5. Podnikatelská etika uvnitř organizace

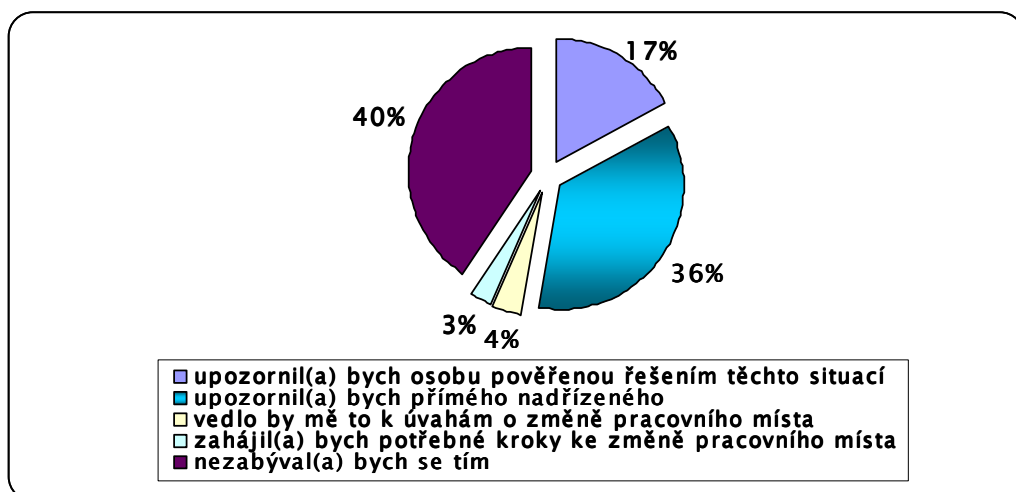
Chceme-li ve firmě vybudovat podnikovou etiku, je třeba nejdříve zjistit, jaký vztah mají zaměstnanci k etickému a naopak neetickému jednání všeobecně. Jestli mají sklony k morálnímu nebo nemorálnímu jednání a mají tzv. svědomí. Nejen zaměstnanec ale i člověk jako takový, se denně rozhoduje o svém jednání a každý jedinec individuálně má schopnost vnímat, jestli co dělá, je dobré nebo špatné. Účelem níže uvedených otázek bylo zjistit, jak dalece vnímají morální či nemorální chování zaměstnanci ve zkoumané firmě.

Nejprve bylo zjištěno, jak by se respondenti chovali, kdyby zjistili, že jejich firma postupovala neeticky.

Odpověděli následovně:

- 43 respondentů by se tím vůbec nezajímalo a je jim to lhostejné
- 38 respondentů by upozornilo přímého nadřízeného
- 18 respondentů by upozornilo osobu pověřenou řešením těchto situací
- 4 respondenty by toto jednání firmy vedlo k úvahám a změně pracovního místa
- pouze 3 respondenti by zahájili potřebné kroky ke změně pracovního místa.

**Obr. 18. Neetické jednání společnosti**

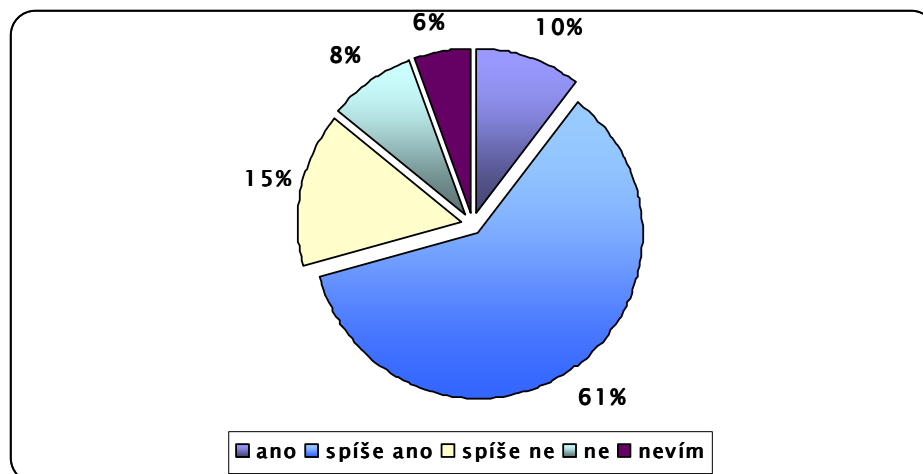


Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz, jestli se firma chová eticky k vlastním zaměstnancům, odpovědělo kladně 10% dotázaných. Tedy 11 zaměstnanců zvolilo odpověď "ano" a domnívají se, že se firma eticky k zaměstnancům eticky chová. Dále 61% respondentů odpovědělo "spíše ano" a 8% respondentů odpovědělo "ne", 9% respondentů odpovědělo "nevím". "Spíše ne" odpovědělo 15% respondentů. Výsledek této otázky je možné považovat za pozitivní. Zaměstnanci cítí, že na ně firma bere etické ohledy, což má za následek vyšší motivaci k práci a větší loajalitu k celkovému podniku. Lze usuzovat, že respondenti firmu v dobrém světle prezentují navenek. Ať už vědomě či nevědomě.

Konkrétním příkladem etického jednání firmy bylo v dotazníku uvedeno plnění kolektivní smlouvy, stejné platové podmínky v dané platové třídě pro všechny a dále dobrá úroveň komunikace.

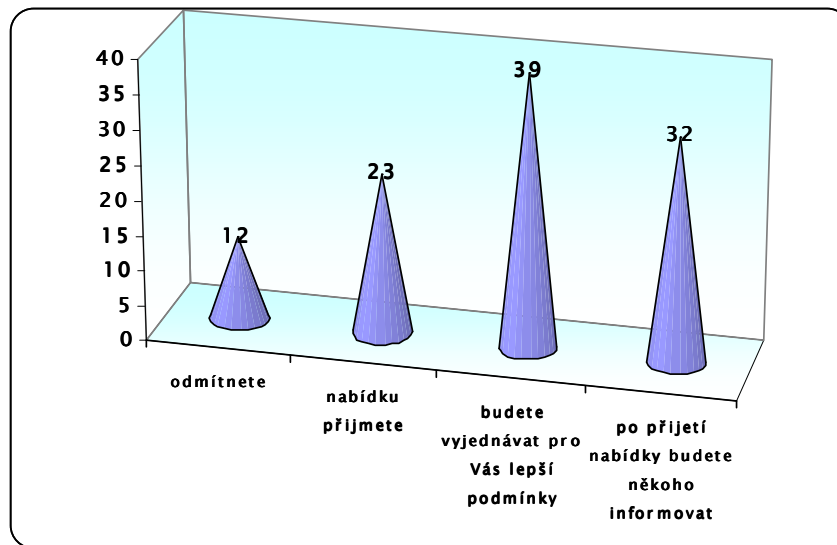
**Obr. 19. Etické chování společnosti k zaměstnancům**



Zdroj: vlastní zpracování

**Jak byste zareagoval(a) na nabídku atraktivního místa, kterou dostanete od konkurenta Vaší firmy?** Takové bylo znění otázky, která měla za úkol objektivně posoudit loajálnost zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli. 37% pracovníků je vcelku loajálních. Rádi by v zaměstnání zůstali, ale po nabídce atraktivního místa, situaci oznámí zaměstnavateli a budou vyjednávat pro ně lepší podmínky. Toto jednání je možné považovat za férové a v dané situaci pochopitelné. Jen o něco méně respondentů (tedy 30%) však nabídku přijme a teprve potom budou někoho informovat. 22% respondentů situaci firmě oznámí a pak nabídku přijme. Pouhých 11 % respondentů nabídku razantně odmítne.

**Obr. 20. Postoj zaměstnanců k nabídce práce u konkurenční firmy**



Zdroj: vlastní zpracování

Jako největší prohřešek a zároveň jako důvod k rozvázání pracovního poměru ze strany firmy, zaměstnanci považují vedlejší zaměstnání u konkurenční společnosti. Takové stanovisko zaujímá 23% dotázaných. 19% pracovníků považuje za nepřístupné pozdní příchody a absence. Pouze o jedno procento méně (tedy 18% respondentů) jako důvod výpovědi ze strany zaměstnavatele uvedlo vážné nedostatky v chování. Téměř srovnatelné byly odpovědi na neuspokojující pracovní výkon (15% respondentů) a falšování podnikových dokumentů (16% respondentů). Překvapivě pouhých 9 % respondentů jako důvod uvedlo zpronevěru, nepoctivost a krádež.

**Obr. 21. Důvody k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele**

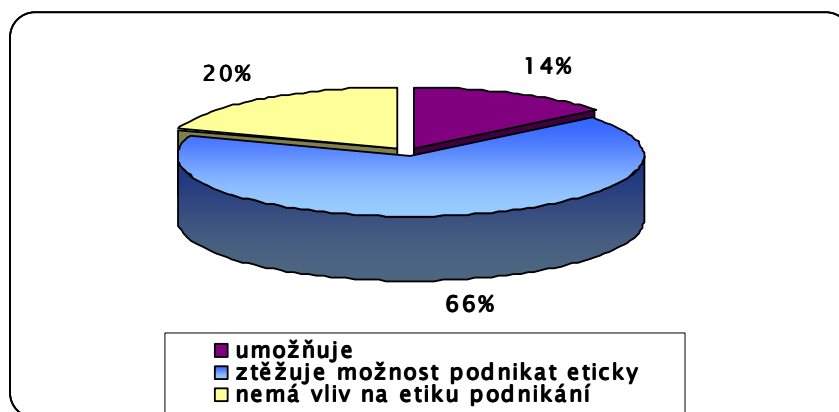


Zdroj: vlastní zpracování

## 12.6. Podnikatelská etika v ČR

Poněkud skepticky pohlíží zaměstnanci firmy PRECHEZA a. s. na podnikatelské prostředí v České republice. Na otázku: **Myslíte si, že podnikatelské prostředí v ČR umožňuje podnikat eticky**, měli respondenti na výběr ze tří variant: „umožňuje“, „ztěžuje možnost podnikat eticky“ a „nemá vliv na etiku podnikání“. 66% respondentů je toho názoru, že ČR ztěžuje možnost podnikat eticky, 20% procent si myslí, že nemá vliv na etiku podnikání a pouhých 14% se domnívá, že Česká republika jednotlivým podnikatelským subjektům umožňuje podnikat eticky.

Obr. 22. Podnikatelská etika v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

## 12.7. CSR – společenská odpovědnost

Žádný podnikatel, ani podnik nežije izolovaně. Je ovlivňován vnějšími subjekty a prostředím ve kterém působí. Působí-li podnik na své okolí negativně, je jisté, že dříve či později dojde k jeho vlastní destrukci.

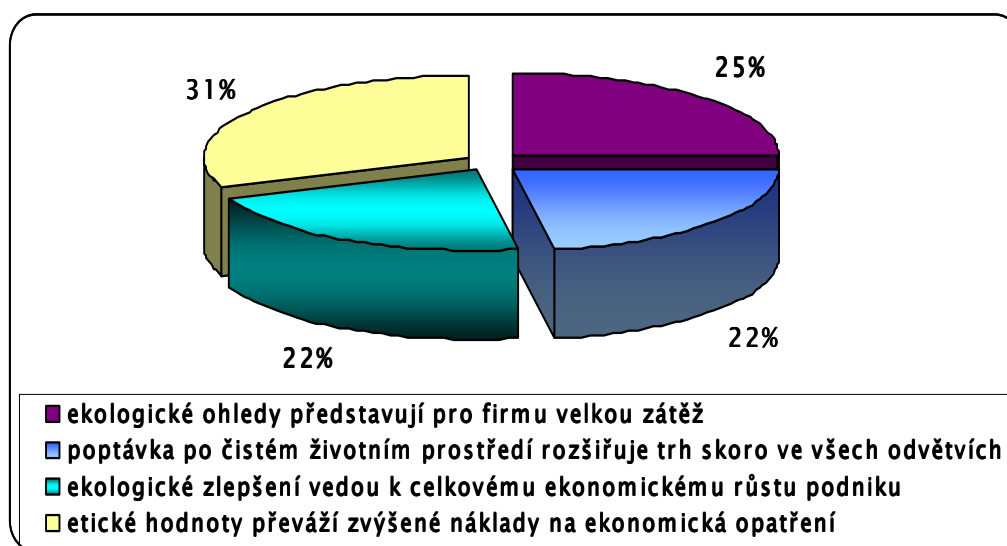
Kvalitní CSR program podniku pomáhá zvyšovat loajalitu zaměstnanců, zvyšuje celkovou produktivitu firmy a má pozitivní vliv na stávající i potencionální zákazníky.

Jestli zkoumaná firma a její zaměstnanci berou ohledy na životní prostředí, společnost a tím i na celkové tržní hospodářství zjišťovala následující otázka:

**Ohodnot'te na škále 1 - 4 tvrzení o hledech na životní prostředí. (1 - nejdůležitější, 4 - nejméně důležité).**

Graf uvedený na straně 71 znázorňuje zaměstnanci uvedené odpovědi.

**Obr. 23. Společenská odpovědnost**



Zdroj: vlastní zpracování

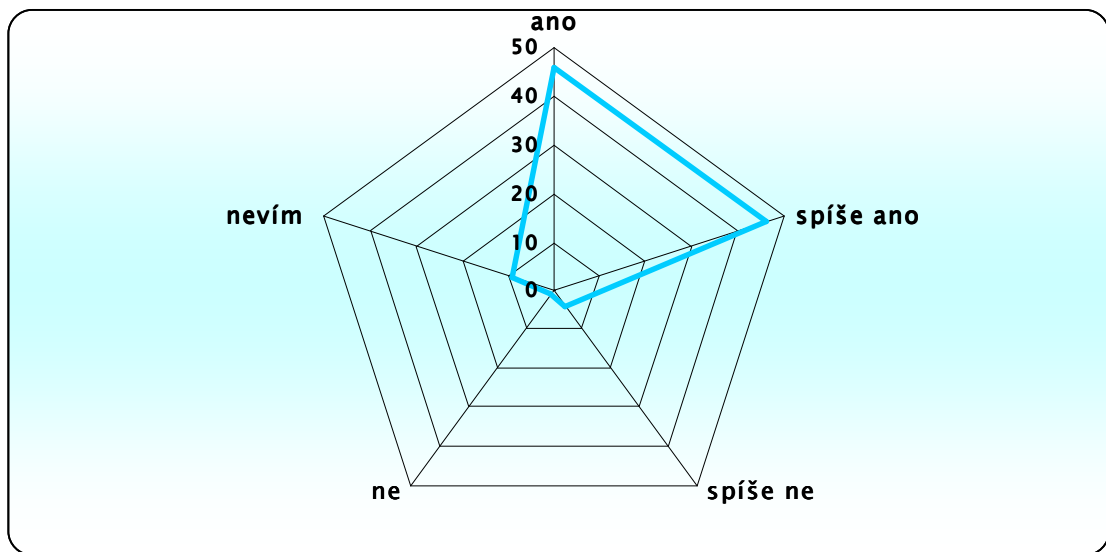
Výsledky jsou nejednoznačné:

- 31% respondentů si myslí, že etické hodnoty převáží náklady na ekonomická opatření
- 25% respondentů jsou toho názoru, že ekologické ohledy představují pro firmu velkou zátěž
- 22% respondentů se přiklonilo k názoru, že ekologické zlepšení vedou k celkovému ekonomickému růstu podniku
- stejně tak 22% respondentů se přiklonilo k názoru, že poptávka po čistém životním prostředí rozšiřuje trh skoro ve všech odvětvích.

Dále byla v dotazníku použita otázka, na kterou by každý zaměstnanec měl mít jednoznačnou odpověď. Níže uvedená otázka vyjadřuje celkový postoj jednotlivce k etice podniku.

## Myslíte si, že je pro podnik důležité zabývat se etikou podnikání?

Obr. 24. Význam etiky ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Respondent mohl volit z pěti možností:

- 46 zaměstnanců zvolilo odpověď „ano“
- stejný počet zaměstnanců (tedy 46) bylo trochu nejistých a tak zvolili odpověď „spíše ano“
- 9 respondentů na danou problematiku nemá názor a „neví“
- pouze jeden zaměstnanec je přesvědčen, že pro podnik není důležité zabývat se etikou podnikání.

Výsledek této otázky je dle mého názoru velmi pozitivní. Jen potvrzuje skutečnost, že v dnešní době zaměstnanec spíše jak samotná nabídka práce, její "flexibilita", kreativita a finanční ohodnocení, zajímá pracovní prostředí. Stále více přikládají význam přátelskému a klidnému jednání, zejména pak společenské zodpovědnosti budoucího zaměstnavatele.

### 13. SOUHRN A VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 106 respondentů. Věk dotazovaných byl různorodý a taktéž byla různorodá délka jejich působení ve zkoumané firmě. Jednalo se jak o čerstvé absolventy, kteří ve společnosti pracují jen několik měsíců, tak o zaměstnance, kteří se blíží důchodovému věku a ve firmě strávili téměř celý život. Průzkum byl zaměřen na všechny zaměstnance od manuálně pracujících až po nejvyšší top management. Zkoumaný vzorek měl tedy velmi široké rozpětí, s cílem analyzovat podnikovou etiku objektivně a na všech úrovních. Převážná část dotazovaných byli muži, jelikož žen je ve firmě zaměstnáno minimálně. Na základě dotazníkového šetření bylo možné zjistit současnou etickou situaci ve společnosti.

Z konečného hodnocení byly zjištěny následující skutečnosti:

- Za „samozřejmou“ povinnost akciové společnosti je považováno dodržování slibů a pracovních smluv.
- Firmu PRECHEZA a. s. nejlépe vystihuje „stabilita a kontrola“.
- Vztahy mezi zaměstnanci společnosti jsou převážně přátelské.
- Téměř všichni zaměstnanci si myslí, že je pro podnik důležité zabývat se etikou podnikání.
- Více jak polovina zaměstnanců byla seznámena s etickým kodexem společnosti.
- Přes 50% dotazovaných si myslí, že pracovníci společnosti postupují v souladu se zásadami tohoto kodexu.
- Pokud by zaměstnanec zjistil, že společnost postupovala v určité situaci neeticky, nezabýval by se tím nebo by upozornil přímého nadřízeného.
- Za nejdůležitější vlastnost u svých spolupracovníků zaměstnanci považují „ochotu ke spolupráci“.
- Většina zaměstnanců je toho názoru, že se firma chová eticky ke svým zaměstnancům.



- firma plní kolektivní smlouvu
- komunikuje a řeší vzniklé problémy
- oceňuje spravedlivě výkony zaměstnanců
- nediskriminuje národnost ani vyznávanou víru jednotlivce.
- Zaměstnanci by rádi získávali více informace od nadřízeného a na schůzích oddělení.
- Na nabídku atraktivního místa od konkurenta by zaměstnanci oznámili firmě a následně vyjednávali lepší podmínky.
- Jako důvod k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele považují falšování podnikových dokumentů a pozdní příchody a absence.
- Více jak polovina respondentů je přesvědčena, že podnikatelské prostředí v České republice ztěžuje možnost podnikat eticky.
- Pracovníci analyzované firmy si myslí, že etické hodnoty převáží zvýšené náklady na ekonomická opatření.
- Celá čtvrtina dotazovaných je toho názoru, že ekologické ohledy představují pro firmu velkou zátěž.
- Jednotlivé úseky nebo oddělení ve firmě:
  - vyhledávají názory pracovníků
  - starají se o problémy zaměstnanců
  - mají jasnou strategii řízení
  - vytváří otevřené a důvěrné prostředí
  - informují své zaměstnance o dění v celém podniku
- Firma PRECHEZA a. s. klade důraz na servis zákazníkům, rozumí potřebám zaměstnanců a odstraňuje spory mezi jednotlivými úseky.
- Platové podmínky nejsou srovnatelné s jinými podniky.
- Společnost neoceňuje spravedlivě výkony svých zaměstnanců.

## **14. NÁMĚTY NA PROSAZENÍ PODNIKATELSKÉ ETIKY**

Na základě provedeného šetření bych navrhla následující opatření, která nemalou měrou přispějí k rozvoji podnikové etiky ve zkoumané společnosti.

### **14.1. Sdílet podnikovou etiku na všech úrovních firmy**

Do budoucna doporučuji, aby zaměstnancům byla jasně definovaná problematika etiky a podnikatelského prostředí. Jestliže má mít prosazení etiky ve firmě nějaký význam a žádaný přínos, je nutné, aby byla etika komunikována, pochopena a uplatněna na všech organizačních úrovních. Projekt ucelení podnikové etiky nemůže být nikdy úspěšný, jestliže nebude kompletně a jasně definován a následně pak jednoduše prosazován mezi všemi zaměstnanci firmy.

Významnou odpovědnost mají manažeři v řídicích funkcích, kteří musí podnikovou etiku komunikovat, ale i prosazovat, a to zejména v oblasti své působnosti. Je důležité, aby ředitelé či obchodní vedoucí podnikovou etiku nejen nastolovali, ale aby ji také dodržovali a sami byli jejím příkladem. Jakákoliv nejednotnost a odlišné etické přístupy a postoje ze strany vedení jsou nepřístupné.

Bylo by přínosné, aby se o samotný pojem "podniková etika" začali zaměstnanci více zajímat.

### **14.2. Novelizovat a revidovat etický kodex**

Jak již bylo řečeno, přestože firma etický kodex ve svých vnitřních předpisech má, znalost jeho obsahu je u zaměstnanců firmy značně nedostačující. Vzhledem k tomu, že etický kodex vznikl již v roce 1989, je možné, že jeho principy a zásady jsou dnes zastaralé a těžko aplikovatelné. Doporučuji tedy kodex obnovit a jeho principy a zásady aplikovat na současný stav firmy. S aspiračním kodexem, tedy kodexem představující deklaraci hodnot, jsou zaměstnanci obeznámeni dostatečně. Nachází se téměř na každé nástěnce jednotlivých oddělení nebo výrobních úseků. Na otázky spojené s vizí, cílem a hlavní strategií podniku odpovídali zaměstnanci s jistotou. Na otázky, zaměřující se na etické problémy a jejich řešení zaměstnanci nedokázali jednoznačně odpovědět. Proto bych doporučila zaměřit se na sestavení výchovného

kodexu, který by byl zaměstnancům nápomocný při řešení etických problémů a konfliktních situací.

#### **Doporučený obsah etického kodexu:**

- I. Preambule
- II. Základní vize a cíl společnosti
- III. Vztah mezi zaměstnanci
- IV. Vztah k zákazníkům
- V. Vztah k dodavatelům
- VI. Vztah k majitelům, vlastníkům a akcionářům
- VII. Vztah vůči konkurenci
- VIII. Vztah k vládě a místním orgánům
- IX. Společenské okolí podniku
- X. Závaznost etického kodexu

Je zásadní, aby kodex obdrželi všichni zaměstnanci podniku, byl srozumitelný a jasně koncipovaný. Musí být uplatněn a dodržován na všech profesních úrovních bez ohledu na postavení zaměstnance. Každému pracovníkovi by měla být dána možnost zpětné odezvy či nesouhlasu na znění etického kodexu. Zaměstnanci musí být poučeni o možnosti sankce za nedodržení zásad etického kodexu. Při závažném porušení etických principů, má firma možnost přijmout opatření, které v krajním případě může vést až k ukončení pracovního poměru.

### **14.3. Posílit podnikatelskou etiku komunikací pozitivních výsledků průzkumu**

Doporučuji využít některou z forem vnitřní komunikace a předvést nejširšímu počtu zaměstnanců pozitivní výsledky průzkumu podnikové etiky, shrnuté v této práci. Ze zjištění v kapitole 13.3.1 a Tabulce 2 je patrné, že nejvýhodnější pro tento účel bude interní komunikace s vedením. Dále pak nástěnky a brožury mohou být také media, ze kterých lze snadno a rychle čerpat informace.

Role managementu musí proběhnout na všech úrovních. Každý manažer musí podnikovou etiku nejen komunikovat a v oblasti své působnosti prosazovat, ale také ji dodržovat a sami být jejím příkladem. Jakákoliv nejednotnost a odlišné přístupy a postoje ze strany vedení na všech úrovních jsou nepřijatelné.

Bude přínosné, pokud se o samotný pojem "podniková etika" začnou více zajímat všichni zaměstnanci, zejména pak ti na nejnižších stupních organizační hierarchie podniku.

#### **14.4. Eliminovat neetické jednání zaměstnanců za pomoci výchovy a vzdělávání**

Každý zaměstnanec společnosti prochází povinně nástupním školením. Je nezbytně nutné, aby na tomto nástupním školení byly zmíněny základní etické hodnoty společnosti a byl zaměstnanci předán etický kodex. Lze totiž předpokládat, že u nově přijímaných pracovníků je možné zabezpečit, že budou hodnoty podnikové etiky sdílet s firmou hned po nástupu do zaměstnání.

Mnohem složitější bude ztotožnit s etickými hodnotami společnosti stávající zaměstnance, jejichž absence povědomí o podnikové etice je vyvážena odbornými znalostmi a zkušenostmi.

Nejdříve doporučuji vedení přezkoumat aktuálnost etických hodnot firmy. Teprve potom je možné podnikovou etiku komunikovat a zabezpečovat její pochopení. Je třeba zaměstnance poučit o důležitosti soudržnosti, spolupráce, dodržování zákonů, vládních regulací či pracovních smluv. Dále je nutné potlačit projevy potencialního prospěchářství, individualismu, vypočítavosti nebo konfliktnosti. Negativní projevy etického myšlení můžeme u zaměstnanců potlačit za pomoci výchovy a vzdělávání.

Za nepříznivé považuji to, že společnost nemá vnitřní útvar, který by byl nejprve zaměřen na podnikovou etiku nebo podnikovou kulturu.

#### Navrhuji tyto možnosti firemní výchovy a vzdělávání:

1. **Prakticky zaměřené programy** v menších skupinách, zaměřené na řízenou diskusi. Diskuse zaměřit na předem stanovené a strukturované téma.
2. **Learning by doing** – rotace pracovníků mezi různými odděleními, případně i mezi jednotlivými podniky holdingu. Pomocí praxe a vlastní zkušenosti se zaměstnanci seznámí s větší částí podniku a holdingu a budou mít možnost poznat hodnoty, normy a pravidla nejen na jednotlivých úrovních, ale i následně za celý podnik a za celý holding.
3. **E-learning** – využití ke vzdělání počítačové techniky a internetu. Přístup k počítačové technice mají nejen THP pracovníci, ale i zaměstnanci dělnických profesí. Tato metoda je nová, lehce kontrolovatelná a méně nákladná, než je tomu u klasických forem vzdělávání.
4. **Outsourcing** – vzhledem k tomu, že ve firmě není nikdo, kdo by se etikou v podniku stabilně a důsledně zabýval, doporučuji vzdělávání v této oblasti zadat externí firmě. Tato volba umožní podniku především snížit náklady, zvýšit kvalitu a ušetří čas.
5. **Zvážit vytvoření vnitřního útvaru**, jehož činnost by byla zaměřena na zlepšování podnikové etiky a podnikové kultury. Jestliže se z nějakých důvodů společnost rozhodně výcvik a školení externí firmě nezadávat, doporučuji tuto problematiku zadat do působnosti tohoto útvaru.

#### **14.5. Pokračovat v rozvoji podnikatelské etiky**

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci firmy považují za důležité zabývat se etikou podnikání. Tyto pozitivní znaky podnikové etiky je třeba v podniku dále rozvíjet a prohlubovat. Etický kodex ve firmě již zaveden je, zaměstnanci mají povědomí o podnikové etice a jsou si vědomi toho, že samozřejmou povinností akciové společnosti je hlavně dodržování zákonů a vládních regulací. Při prosazování podnikové etiky je důležité přihlížet také na to, že samotný etický kodex, deklarace hodnot nebo firemní krédo podnikovou etiku ve společnosti nezaručí. To, jak bude etika ve společnosti dále rozvíjena, záleží zejména na vedení společnosti a přístupu firmy jako celku.

## **14.6. Provést sociální audit**

Prováděný průzkum ve firmě PRECHEZA a. s. definoval také sporné a nejednoznačné projevy podnikové etiky. To, co je ve firmě rozporuplné, je možné řešit sociálním auditem. Pro tyto účely doporučuji zvolit formu externího auditu. Výhodou externího auditu je racionální pohled na daný problém. Poradenská firma či konzultantská společnost není podnikem, jeho prostředím a kulturou nijak ovlivněna, což z velké části zajišťuje objektivní výsledky šetření.

Doporučuji se zaměřit na tyto problémové oblasti:

- Zjistit příčiny tolerance zaměstnanců k neetickému chování
- Zjistit vztah zaměstnanců k vnějšímu prostředí (dodavatelé, odběratelé, konkurence)
- Zjistit vztah zaměstnanců ke společenské zodpovědnosti

## **14.7. Přehodnotit mzdovou politiku**

Většina respondentů průzkumu byla nespokojena s platovými podmínkami. Tento rys je pro zaměstnance typický a dá se říci, že v tomto směru bude mít člověk tzv. „pořád málo“. Uvažovat o mzdě jako o motivátoru je diskutabilní, vzhledem k nízké trvanlivosti vnitřní odezvy. Na druhou stranu jsou téměř všichni zaměstnanci přesvědčeni, že společnost platí nižší mzdy, než je tomu u jiných, výrobně stejně zaměřených a srovnatelných podniků. Je tudíž nutné na tento problém poukázat a snažit se ho vyřešit.

Mzda sice není největší motivační faktor pro celkovou produktivitu zaměstnanců a maximální pracovní výsledek, ale přesto při volbě zaměstnání hraje poměrně důležitou roli. Dle výzkumu akciová společnost neoceňuje spravedlivě výkony svých pracovníků. Na základě těchto tvrzení doporučuji zvážit finanční ohodnocení jednotlivých profesí, poskytovat zaměstnanecké benefity a hodnotit zaměstnance individuálně, dle odvedené práce. Je důležité, aby si byl pracovník vědom toho, že práce, kterou udělá nad stanovený limit není opomíjena, ale naopak pozitivně hodnocena.

Zároveň ale poukazují na to, že v žádném podniku nelze zvyšovat mzdy na úkor investic do výzkumu, infrastruktury nebo inovací.

#### **14.8. Příjem vhodných pracovníků**

Nábor nových zaměstnanců do podniku by měl být zaměřen zejména na ty pracovníky, kteří vyznávají stejné hodnoty, jako preferuje podnik. Práce s potenciálními zaměstnanci by měla začít již u náboru. Důležité je, aby si zaměstnanci ještě před začátkem své profesní činnosti v podniku uvědomili jeho hodnoty a priority a mohli tak zjistit, jestli se s ním budou moci ztotožnit. Tímto je možné zamezit zbytečné fluktuaci zaměstnanců.

## **15. EKONOMIKA NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ**

### **15.1. Nákladová složka projektu**

Kvantifikovaný odhad nákladů na jednotlivé náměty pro zlepšení podnikové etiky zkoumaného podniku, uvedené v kapitole 15, lze odhadnout přibližně v této výši:

#### **15.1.1. Projekt sdílení podnikové etiky na všech úrovních firmy**

Metoda: Interní komunikace na všech úrovních formou interních médií (nástěnky, brožury, podnikový časopis).

Náklady: odhadem 100 000,-Kč ročně, možno řešit v rámci stávající provozní režie (nákladový okruh „Propagace“)

#### **15.1.2. Revize a novelizace etického kodexu**

Metoda: Interní rozhodnutí nejvyššího vedení, podřadné závěry této práce

Náklady: odhadem 50 000,-Kč jednorázově, možno řešit v rámci stávající provozní režie (nákladový okruh „Všeobecná režie“)

#### **15.1.3. Posílení podnikovou etiku komunikací pozitivních výsledků prozkumu**

Metoda: Interní komunikace na všech úrovních formou interních médií (nástěnky, brožury, podnikový časopis).

Náklady: odhadem 5 000,-Kč jednorázově, možno řešit v rámci stávající provozní režie (nákladový okruh „Propagace“)

#### **15.1.4. Eliminovat neetické jednání zaměstnanců za pomoci výchovy a vzdělávání**

Metoda: Zahrnutí problematiky podnikové etiky nejen do nástupního školení, ale i do dalších školicích programů zaměstnanců na všech úrovních.

Náklady: odhadem 100 000,-Kč ročně, není možno řešit v rámci stávající provozní režie (nákladový okruh „Výchova a vzdělávání“), jelikož se jedná o zavedení nových metod (learning by doing, e-learning apod.).



### **15.1.5. Projekt rozvoje podnikatelské etiky**

V zásadě lze tento projekt uskutečnit kombinací opatření Projektu č. 15.3 a 15.4. Východiskem mohou být výsledky této práce, komunikované a trvale prosazované v rámci programu výchovy a vzdělávání.

### **15.1.6. Sociální audit**

Metoda: Externí audit specializovanou firmou.

Náklady: odhadem 80 000,-Kč jednorázově nad rámec stávající provozní režie (nákladový okruh „Externí audity a hodnocení“)

### **15.1.7. Příjem vhodných pracovníků, loajalita k firmě**

Metoda: Interní průzkum v rámci náborů a výběrových řízení.

Náklady: možno řešit v rámci stávající provozní režie (nákladový okruh „Personální administrace“)

## **15.2. Přínosy projektu**

Zhodnotit přínos opatření, která přispějí ke zlepšení podnikové etiky ve zkoumané firmě je náročné. Měřené veličiny mají vesměs kvalitativní charakter a vyčíslit kvalitativní jednotky bývá vždy obtížné.

Cenu lidského kapitálu lze vyčíslit například:

- náklady na získání nového zaměstnance
- náklady na jeho mzdu
- náklady na školení
- a náklady způsobené jeho odchodem.

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat podnikatelskou etiku u akciové společnosti PRECHEZA a na základě zjištění současného stavu navrhnout náměty na její zdokonalení a především na další prosazení.

V teoretické části práce jsem stručně charakterizovala pojmy jako morálka, etika a vzájemný vztah etiky a podnikatelského prostředí. Poukázala jsem na eticky problémové oblasti a projevy etiky v managementu. Dále jsem se zabývala rozborem funkcí podnikové etiky při dosahování vytyčených cílů podniku. Nedílnou součástí teoretické části práce se staly formy, metody a nástroje etického řízení.

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, na základě kterého jsem mohla vyvodit závěry a doporučení pro analyzovanou firmu. Dotazníková metoda se pro účely této práce ukázala jako vhodná a použitelná. Lze konstatovat, že odpovědi na otázky, v použitém dotazníku, dokázaly identifikovat úroveň podnikatelské etiky ve zkoumané firmě.

K pozitivním výsledkům patří především fakt, že nebyly shledány závažné rozdíly v chápání důležitosti podnikové etiky v podnikatelském prostředí na úrovních vedoucích a na druhé straně výkonných zaměstnanců. Zaměstnanci si jsou vědomi důležitosti společenské odpovědnosti a etiky v podnikání. Převážná část dotazovaných je obeznámena s touto komplexní problematikou a v podnikatelském prostředí jí přikládá zasloužený význam.

Pracovníci ve firmě Precheza a. s. od podniku očekávají nejen spravedlivé finanční ohodnocení, ale také shodu v osobních i podnikových potřebách. Pro analyzovanou firmu je vhodné, aby posílila základních hodnoty, vytvářením dobrých vztahů s partnery, zákazníky, dodavateli a dalšími komunitami. Zejména je třeba jasně definovat etické zásady společnosti. Dále je nutné, aby definované zásady byly platné pro všechny zaměstnance včetně pracovníků přijatých na výpomoc, poradců či smluvních dodavatelů.

Bez ohledu na to, na jaké pozici lidé pracují, záleží jim téměř stejnou měrou na mzdě a pracovním postavení jako na dobré komunikaci, loajalitě a spolupráci nejen uvnitř, ale i navenek firmy. Stále více si nejen manažeři na vysokých pozicích, ale i sami zaměstnanci začínají uvědomovat, že serióznost a solidnost v obchodování se jen vyplácí. Poctivé jednání mezi dodavateli a odběrateli zajišťuje nižší riziko a menší transakční náklady, což je bezesporu vhodné pro všechny zúčastněné strany. S poctivostí se dá dojít nejen dál, ale také laciněji.

Pro úspěšné podnikání má dobrá pověst společnosti stejný význam jako například kvalita výrobků nebo konkurenční výhoda. Je nesporné, že etika je dlouhodobým předpokladem úspěšného podnikání.

O etice se dá mnoho diskutovat a polemizovat, její skutečný projev však přichází až se situacemi a problémy, které stanou před námi. Jak se v dané situaci zachováme, záleží na našem vnitřním postoji, sebeuvědomění, soudnosti, morálce a síle tichého hlasu, kterému říkáme „svědomí“.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Redaktorka Alena Hůlová; přeložil Josef Koubek. Praha : Grada Publishing a. s. , 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.
- (3) BEDRNOVÁ, Eva, et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- (4) BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování* . 1. vyd. Olomouc : Rubico, s. r. o. , 1996. 339 s. ISBN 80-85839-09-1.
- (5) BLÁHA, J. a DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- (6) BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.
- (7) BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 289 s. ISBN 80-7226-763-9.
- (8) BURNETT, J., MORIARTY, S. a WELLS, W. *Advertising – Principles and Practice*. 6. vyd. United States of America. 2003. 599s. ISBN 0-13-120206-5.
- (9) DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Mgr. Petr Mušálek. 1 : Grada Publishing, a.s., 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.4

- (10) KOMÁRKOVÁ, R., a VYSEKALOVÁ, J. Psychologie reklamy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 2001. 228 s. ISBN 80-247-9067-X.
- (11) LOHR, Albert, STEINMANN, Horst. Základy podnikové etiky. Z něm. orig. přel. Gustav Tomek. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.
- (12) LUKÁŠOVÁ, Růžena, a kol. Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. 6
- (13) MOLITOR, Bruno. Etika hospodářství. 1. vyd. Praha : Česká křesťanská akademie, 1998. 184 s. ISBN 80-85795-29-9.
- (14) PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- (15) PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P a kol. Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení. PROSPECTUM, Praha 2005. 71 str. ISBN 80-7175-135-9.
- (16) PŘÍKANSKÝ, J. V. *Učebnice základů etiky*. Praha : Karmeliánské nakladatelství, 2000. 134 s. ISBN 80-7192-505-5.

- (17) ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice : Albert, 1998.128 s. ISBN 80-85834-00-0.
- (18) ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s. 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- (19) *Češi korupci tolerují, když je výhodná* [online]. 2005 [cit. 2005-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/71438-cesi-korupci-toleruji-kdyz-je-vyhodna.html>>.
- (20) *PRECHEZA a. s., člen skupiny Agrofert* [online]. 1996 [cit. 2007-05-14]. Dostupný z www: <<http://www.precheza.cz>>.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obr. 1. Regulativní idea	14
Obr. 2. Participující skupiny	24
Obr. 3. Chování manažerů	30
Obr. 4. Obecné funkce kodexu etiky firmy	35
Obr. 5. Zdroje auditu	37
Obr. 6. Logo společnosti Precheza a. s.	41
Obr. 7. Organizační struktura Precheza a. s.	46
Obr. 8. Vzdělání respondentů	56
Obr. 9. Pozice ve firmě	57
Obr. 10. Povinnost akciové společnosti	58
Obr. 11. Aspekty společnosti	59
Obr. 12. Popis společnosti	60
Obr. 13. Popis výrobního úseku nebo oddělení	61
Obr. 14. Vztahy na pracovišti	62
Obr. 15. Preferované vlastnosti zaměstnanců	63
Obr. 16. Znalost etického kodexu firmy	64
Obr. 17. Dodržování etického kodexu	65
Obr. 18. Neetické jednání společnosti	66
Obr. 19. Etické chování společnosti k zaměstnancům	67
Obr. 20. Postoj zaměstnancům k nabídce práce u konkurenční firmy	68
Obr. 21. Důvody k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele	69
Obr. 22. Podnikatelská etika v ČR	70
Obr. 23. Společenská odpovědnost	71
Obr. 24. Význam etiky ve společnosti	72

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Věkové rozložení respondentů	57
Tab. 2. Firemní komunikace	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha PI Dotazník

Příloha PII Logo firmy



## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s následující prosbou. Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. V současné době se připravuji na státní zkoušku, jejíž součástí je i obhajoba diplomové práce na téma Podniková etika ve firmě Precheza a.s. K úspěšnému dokončení této práce potřebuji informace, které mi můžete poskytnout Vy, pracovníci podniku. Obracím se proto na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, a to tak, že předtištěnou odpověď k příslušné otázce, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru, označte křížkem. Pokud není u jednotlivých otázek uvedeno jinak, zaznamenejte, prosím, jen jednu odpověď.

Děkuji předem za pochopení a ochotu ke spolupráci. Průzkum je anonymní, proto se, prosím, nepodepisujte. Ráda bych Vás ujistila, že informace získané touto cestou budou využity výlučně pro potřeby mé diplomové práce a že nebudou nijak zneužity.

Ve Brně 12. 01. 2009

Monika Janáková

Jste žena/muž  
(nehodící se škrtněte)

Jak dlouho již ve firmě pracujete:

Věk:

### 1. Jaká je Vaše pozice v firmě?

- top management                       střední management                       nižší management  
 výrobní dělník/manuálně pracující

### 2. Které z níže uvedených bodů považujete za „samozřejmou“ povinnost Vaší firmy?

- nezpůsobit újmu zaměstnancům                       respektovat práva zaměstnanců  
 dodržování slibů a prac. smluv                       dodržování zákonů a vládních regulací

### 3. Které z následujících aspektů vaši společnost nejlépe vystihují?

- morálka                       otevřenost vůči změně                       flexibilita  
 komunikace a kontrola                       využívání informací                       stabilita a vysoká informovanost

### 4. Jaké podle vašeho názoru panují ve firmě vztahy mezi pracovníky firmy?

- převážně přátelské                       pouze pracovní                       dost často konfliktní

### 5. Myslíte si, že je pro podnik důležité zabývat se etikou podnikání?

- ano                       spíše ano                       spíše ne                       ne

### 6. Byli jste seznámeni s Kodexem etiky Vaší firmy?

- ano                       spíše ano                       spíše ne                       ne

### 7. Myslíte si, že pracovníci Vaší firmy postupují v souladu se zásadami tohoto kodexu?

- ano                       spíše ano                       spíše ne                       ne                       nevím

### 8. Představte si situaci, kdy byste zjistil(a), že Vaše firma postupovala neeticky. Jak byste se zachoval(a)?

- upozornil(a) bych osobu pověřenou řešením těchto situací  
 upozornil(a) bych přímého nadřízeného  
 vedlo by mě to k úvahám o změně pracovního místa  
 zahájil(a) bych potřebné kroky ke změně pracovního místa  
 nezabýval(a) bych se tím

**9. Jakých vlastností Vašich spolupracovníků si nejvíce ceníte?**

(možnost zaznamenat více odpovědí)

- pracovitost       profesionalita       oddanost firmě       ochota spolupracovat

**10. Chová se Vaše firma eticky ke svým zaměstnancům, tedy respektuje osobu jednotlivce, nediskriminuje je při zaměstnání nebo při platových podmínkách, zabezpečuje úroveň spolupráce mezi pracovníky atd.**

- ano       spíše ano       spíše ne       ne

**11. Ze kterých z uvedených zdrojů získáváte informace a z kterých byste je chtěli získávat? (odpovědi prosím zakřížkujte)**

	Získávám	Chtěl bych získávat
od zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z nástěnky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
od nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
na schůzích oddělení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
na setkáních s vedením	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z interních brožur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Jak zareagujete na nabídku atraktivního místa, kterou dostanete od konkurenta Vaší firmy?**

- odmítnete  
 oznámíte to Vaší firmě a pak nabídku přijmete  
 oznámíte to Vaší firmě a budete vyjednávat pro Vás lepší podmínky  
 přijmete nabídku a teprve pak budete někoho informovat

**12. Které z následujících bodů jsou podle Vás důvodem k rozvázání pracovního poměru?**

- neuspokojující prac. výkon       zpronevěra, nepoctivost, krádež  
 falšování podnik. dokumentů       vedlejší zaměstnání u konkurenční firmy  
 vážné nedostatky v chování       pozdní příchody a absence

**13. Myslíte si, že podnikatelské prostředí v ČR umožňuje podnikat eticky?**

- umožňuje       ztěžuje možnost podnikat eticky       nemá vliv na etiku podnikání

**14. Ohodnoťte na škále 1–5 následující tvrzení o ohledech na životní prostředí. (1-nejlepší, 5-nejhorší)**

- ekologické ohledy představují pro firmu velkou zátěž  
 poptávka po čistém životním prostředí rozšiřuje trh skoro ve všech odvětvích  
 ekologické zlepšení vedou k celkovému ekonomickému růstu podniku  
 etické hodnoty převáží zvýšené náklady na ekonomická opatření

**15. Se kterými z následujících výroků spíše souhlasíte (nesouhlasíte)?**

<u>Váš úsek nebo oddělení:</u>	Souhlasím	Spíše	souhlasím
<b>Nesouhlasím</b>			
vyhledává názory pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stará se o problémy zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
má jasnou strategii řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vytváří otevřené a důvěrné prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

informuje zaměstnance o děním v podniku

**Celkově podnik:**

klade důraz na servis zákazníkům

rozumí potřebám zaměstnanců

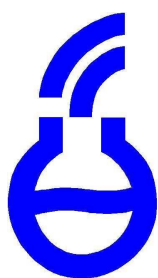
odstraňuje spory mezi jednotlivými úseky

platí mzdy srovnatelné s jinými podniky

oceňuje spravedlivě výkony zaměstnanců

**16. Jaké je Vaše ukončené vzdělání?**

základní  středoškolské  vysokoškolské  jiné



**Precheza**  
**a.s. Přerov**

















