Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd

Bakalářská práce

Etika a řízení firmy

Anna Lukůvková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Lukůvková

Podnikání a administrativa

Název práce

Etika a řízení firmy

Název anglicky

Ethics and company management

Cíle práce

Práce bude rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části bude nejprve nastíněno obecně pole etiky. Dále se výklad soustředí na etiku v manažerské, podnikatelské a firemní sféře a nástroje etického řízení, které toto prostředí využívá, a to především na etické kodexy.
V praktické části bude proveden průzkum, jak zaměstnanci různých firem vnímají úlohu etiky v jejich firemní kultuře, zda jsou dodržovány a využívány nástroje etického řízení, a zda firma takové nástroje vůbec má.

Metodika

Pomocí obsahové analýzy literatury bude zpracována první část práce. V praktické části budou zpracována data z veřejného dotazníku a z nich bude usuzováno, jakou má etika úlohu ve firemní kultuře v České republice.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran.

Klíčová slova

Etika, morálka, manažerská etika, podnikatelská etika, etický kodex, řízení podniku, firemní kultura

---

Doporučené zdroje informací

DYTRT, Zdeněk a kol. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9

SOKOL, Jan. Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii. Vyd. v této podobě 1. Praha: Vyšehrad, 2014. 260 s. Moderní myšlení. ISBN 978-80-7429-223-1

TROJAN, Jakub S. Etické vztahy v ekonomice. Praha: OIKOYMENH, 2012. 215 s. Oikúmené; sv. 173. ISBN 978-80-7298-480-0

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Jan Brabec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Etika a řízení firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11. 3. 2016 _____

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Janu Brabcovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné informace a rady, konzultace, a především za trpělivost a ochotu, kterou mi při psaní práce věnoval. Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření za jejich ochotu a věnovaný čas.

Etika a řízení firmy

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá tématem etického řízení firmy a jeho nástroji z teoretického i praktického hlediska. Píše se zde teoreticky o etice, podnikatelské etice, podnikatelském prostředí a nástrojích etického řízení. Všechny nástroje etického řízení jsou zde obecně popsány, z toho dva nejčastější (etický kodex a etický a sociální audit) jsou podrobně charakterizovány. Součástí práce je také praktická část, která se zabývá analýzou odpovědí z dotazníkové šetření. Šetření se týkalo postavení podnikatelské etiky a využívání nástrojů etického řízení v českém podnikatelském prostředí. Na konci práce jsou uvedeny okomentované výsledky šetření a některá doporučení ke zlepšení úrovně etiky v podnikatelském prostředí.

Klíčová slova: etika, morálka, manažerská etika, podnikatelská etika, etický kodex, řízení podniku, firemní kultura

Ethics and company management

Summary

The bachelor thesis deals with the issue of ethical management of the company and its tools in terms of both theoretical and practical aspects. This thesis elaborates on ethics, business ethics, business environment and ethical management tools. All ethical management tools are herein generally described, and the two most common (code of ethics and ethical and social audit) are detailed. The thesis also includes a practical part that analyses responses in a questionnaire survey research focused on the status of business ethics and the use of the ethical management tools in the Czech business environment. The work is completed with commented results of the questionnaire survey and some recommendations to improve the level of ethics in the business environment.

Key words: ethics, morality, management ethics, business ethics, code of ethics, company management, business enviroment

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl a metodika práce 10

2.1 Cíl práce 10

2.2 Metodika práce 11

3 Teoretický základ 12

3.1 Co je etika, mravnost a morálka? 12

3.2 Zlaté pravidlo 14

3.3 Kantův kategorický imperativ 14

3.4 Charakteristika a vývoj podnikatelské etiky jako vědní disciplíny 16

3.5 Vývoj podnikatelské etiky v České republice 18

3.6 Kde a jak se etika v podnikání projevuje 19

3.7 Podnikatelské prostředí a jeho etika 20

3.8 Etika podnikatelského prostředí ve vztahu zaměstnavatele k zaměstnanci 22

3.9 Management a etika 23

3.10 Sedm pravidel etického chování v podnikání 24

3.11 Nástroje podnikatelské etiky 25

3.11.1 Typologie nástrojů etického řízení 25

3.11.2 Devět kroků pro prosazení principů etického řízení do praxe 26

3.11.3 Tradiční nástroje etického řízení 28

3.11.3.1 Etické vzory 28

3.11.3.2 Výcvik a vzdělávání zaměstnanců 28

3.11.3.3 Etický kodex 29

3.11.4 Moderní nástroje etického řízení 34

3.11.4.1 Etický a sociální audit 34

3.11.4.2 Etický výbor 37
3.11.4.3 Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě 38
3.11.4.4 Etická linka 38
4 Praktická část 38
4.1 Základní informace o dotazníku, segmentace respondentů 39
4.2 Analýza odpovědí 40
5 Závěr 45
6 Seznam použitých zdrojů 47
6.1 Seznam použité literatury 47
6.2 Seznam internetových zdrojů 48
7 Přílohy 49

Seznam grafů

Graf 1 - Věkové rozložení respondentů 39
Graf 2 - Neetické chování 40
Graf 3 - Etický kodex 41
Graf 4 - Přínos etického kodexu 42
Graf 5 - Úroveň podnikatelské etiky 43
Graf 6 - Úloha jednotlivce 44

1 Úvod

Podnikatelská etika je celosvětově velmi diskutovaným tématem. Důvodů je k tomu několik. Jedním z důvodů, na který slyší především majitelé, akcionáři a investoři, je fakt, že úroveň etiky a morálky v podniku souvisí také se ziskem. Zdravá firemní kultura přináší i zdravou ziskovou firmu.

Dalším důvodem je, že pokud je firma společensky a eticky odpovědná ke svým zaměstnancům a svému okolí, přináší jí to důvěryhodnou image pro širokou veřejnost a také potenciální zákazníky, dodavatele a zaměstnance.

Moderní firmy aplikují etické řízení pomocí nástrojů podnikatelské etiky. Tyto nástroje se dělí na tradiční a moderní. Nejznámější a nejpoužívanější tradiční nástroj je etický kodex. U moderního nástroje je to etický a sociální audit. Nejúčinnější je pak používat kombinaci těchto nástrojů. Nástroje etického řízení přináší zvýšení ekonomické efektivity, motivaci zaměstnanců, dobrou image firmy, transparentnost, řešení morálních a etických problému a především jejich předcházení.

Tato práce se bude nejdříve věnovat teoretickému upevnění podnikatelské etiky z dostupné literatury. Pro rozsáhlost tohoto tématu budou některé kapitoly charakterizovány obecně. Podrobně pak budou popsány nástroje etického řízení, zejména etický kodex a etický a sociální audit jako nejvyužívanější nástroje podnikatelské etiky.

Druhá část práce bude obsahovat zpracování veřejného dotazníku, který se bude snažit získat informace o rozšířenosti etického kodexu a vnímání podnikatelské etiky obecně.

V závěru bude vyhodnocen dotazník a porovnán s teoretickými poznatky z první části. Následně budou navržena případná řešení zlepšení podnikatelské etiky v České republice.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je přinést jasný přehled o etickém řízení firmy pomocí nástrojů podnikatelské etiky. Tento cíl bude dosažen několika dílčími cíli.

Jedním z nich je obecné seznámení s podnikatelskou etikou. To zahrnuje zařazení podnikatelské etiky jako vědní disciplíny, seznámení s historií podnikatelské etiky u nás i v zahraničí a definování jednotlivých nástrojů etického řízení. U popisu nástrojů etického řízení je za cíl specifikovat každý z nich, a především se zaměřit na etický kodex a etický a sociální audit jakožto nejpoužívanější nástroje etického řízení.

Dalším cílem je zjistit postavení etiky v českém podnikatelském prostředí. Především, jak moc se etické řízení využívá, a zda jsou k tomu využívány nástroje etického řízení. Cílem je také zjistit, jaké typy nástrojů se v českém podnikatelském prostředí používají nejvíce. V rámci průzkumu je pak za cíl zjistit názor na podnikatelskou etiku v České republice, míru jejího uplatňování a obecný názor na zodpovědnost v podnikatelském prostředí.

Celkově je tedy cílem objasnit problematiku etického řízení firmy pomocí nástrojů etického řízení a tyto poznatky pak ověřit vlastním průzkumem.

2.2 Metodika práce

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části bude pomocí obsahové analýzy vybraných knižních a internetových zdrojů charakterizována problematika etického řízení firmy. Nejdříve bude obecně uvedena podnikatelská etika jako odvětví etiky. Dále bude charakterizováno podnikatelské prostředí a historie podnikatelské etiky u nás i ve světe. Poté se práce zaměří na nástroje etického řízení, především na etický kodex a jeho tvorbu, implementaci a využívání. Druhý podrobněji rozebraný nástroj bude etický a sociální audit. V práci budou také uvedeny některé nové moderní nástroje etického řízení.

Praktická část se bude skládat z charakteristiky dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení. Dotazníkové šetření bude probíhat veřejně na internetovém portále. Zároveň někteří respondenti budou tázáni k bližšímu upřesnění vybraných odpovědí. Nakonec bude provedena analýza odpovědí a shrnutí situace podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. V závěru budou porovnány teoretické poznatky s výsledky dotazníkového šetření a bude navrženo, jak zlepšit úroveň podnikatelské etiky v České republice.

3 Teoretický základ

3.1 Co je etika, mravnost a morálka?

Etika jako termín pochází z řeckého *éthos*, které vyjadřuje zvyk, návyk, obyčej, mrav, charakter, ale také místo, kde se bydlí. Kolébkou pro zrod etiky jako filozofické disciplíny byla řecká kultura.

Latinské *mos, mores* značí pravidlo, podle nějž se lidé chovají a rozhodují. A latinské *moralis* označuje správné chování.

Sokol tvrdí, že společenský mrav je jakýsi souhrn naučených kulturních vzorců jednání a chování. K tomuto chování společnost své členy více či méně vede. Dále je také mrav dělí do tří rovin:

1. společný mrav
2. individuální morálka
3. etika jako hledání nejlepšího (Sokol, 2014, s. 70).

Společný mrav je mrav naučený v rámci rodné kultury. Každý takový mrav má ale jednu velkou nevýhodu, a to když narazí na společný mrav z jiné kultury. Konflikt dvou společných mravů je téměř neřešitelný, protože odpověď na to, který je správnější, nikdo nemá.

Další nevýhodou společného mravu podle Sokola je situace, kdy většina páchá něco negativního (Sokol, 2014, s. 71). V tu chvíli by člověk neměl jít ruku v ruce s většinou a jejich společným mravem, nýbrž by se měl postavit proti. Na otázku, jak poznat, kdy většina páchá špatnost, má odpověď například Sókratés a jeho vnitřní hlas „daimonia“ nebo Bible a její Desatero. To, že se člověk občas musí postavit proti společnému mravu, je vyjádřením individuální morálky.

Individuální morálka chápe mravnost jako dobrovolné omezení sebe sama. Individuální morálka se neopírá o mrav a chování většiny, ale opírá se každou jednotlivou osobu.

Člověk se nechová deterministicky. Pokud člověk jedná, jde za nějakým svým cílem, tak to nedělá podle pravidel. Samozřejmě se člověk nechává při cestě za svým cílem omezovat zákonem a morálkou, ale jen v takové míře, aby mohl dosáhnout, čeho chce. Na

otázku, podle čeho se tedy člověk rozhoduje, volí, hledá cestu za svým cílem, jak hledá to nejlepší, odpovídá právě etika.

Výklad pojmů morálka, mravnost, etika podává také Trojan (Trojan, 2012). Ten rozděluje rozhodování na jednání eticky správné a užitečné. Jednání eticky správné se opírá o to, co má člověk učinit právě proto, že je to správné. Jednání užitečné je pak takové, ke kterému se člověk dostane, když se neptá, co je správné, ale co je pro něj nebo druhé prospěšné.

V situaci, kdy se ptáme, co je správné bez ohledu na prospěch, přichází mravní odpovědnost a rozhodování. Morální či mravní stav společnosti vyjadřuje způsob, jakým lidé naplňují mravní, morální pravidla ve svých vztazích. Morálka dané společnosti zase vyjadřuje úroveň a projevy morálních vztahů mezi lidmi. Mravnost se zase zaměřuje na normy mravního chování, jejich důvod a platnost. Morálka dané společnosti značí, jak a do jaké míry se v ní dodržují mravní normy.

Etika je pak podle Trojana (Trojan, 2012, s. 14) teorií mravnosti a morálky. Je to filozofická disciplína, která zkoumá oblast morální a mravních vztahů. Etika je teorií a morálka její praxí.

Etika by tedy měla zdůvodňovat morálku a její soudy; neměla by se zaměřovat na to, jak se lidé chovají, ale na to jak by se chovat měli.

Putnová a Seknička (Putnová, 2007, s. 36) zase vykládají morálku jako soustavu pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání. Morálka je podle nich skutečností, tedy tím co „je“ a měla by plnit funkci životního vodítka.

Člověk má přirozeně své pudy (jako například ochraňovat svůj život, mít potomky, žít ve společnosti), ale také rozum, díky němuž může rozpoznávat dobro a zlo, špatné od dobrého. Na lidské pudy a rozum je vázán přirozený morální zákon, který říká, jak by se měl člověk chovat a jednat, ale zároveň, aby byl stále ve své přirozenosti. Tento zákon je hluboce zakotven v člověku a doplňuje se socializací, výchovou či vzděláváním (Putnová, Seknička, 2007, s. 37)

V širším pojetí je morálka podle Putnové a Sekničky komplexním útvarem principů, zákonitostí, pravidel, hodnot a mravních citů (Putnová, Seknička, 2007). Morální jednání je takové, které člověk činí v souladu s přirozeným morálním zákonem, hodnotami a mravními

city, ale také v souladu s vlastním svědomím. Naopak mravnost jako taková nebývá svědomím reflektována.

Etika je společenská věda, která se zabývá zkoumáním morálky. Etika je tedy teorií humanity. Mravnost říká co „je“, ale etika říká, co by „mělo být“.

3.2 Zlaté pravidlo

Žádná společnost se nemůže vyhnout nespravedlnostem, které páchají její členové. Společnost pak volí různé formy odsouzení a trestání, které nepůsobí jen na přímé účastníky, ale jako prevence na celou společnost. Trestání a odsuzování je většinou vedeno nějakými zásadami, podle kterých je pak jasnější, co si členové můžou a nemůžou dovolit, a co je případně čeká, pokud by udělali něco, co společnost považuje za křivdu nebo nespravedlnost. Nejstarší takovou zásadou je tzv. Zlaté pravidlo.

Formulací Zlatého pravidla můžeme najít ve významných literárních dílech spoustu. Pro příklad uvedu pár nejznámějších:

„Co sám nenávidíš, nikomu nečiň.“ (Bible, Tobiáš, 4, 15, Český ekumenický překlad).

„Nedělej druhým, co nechceš, aby dělali tobě.“ (Konfucius).[1]

„Co nechceš, aby ti jiní činili, nikomu nečiň. To je celá Tóra, všechno ostatní je jen komentář.“ (Talmud, Šabbat).[2]

Dle Sokola je toto pravidlo tak jasné a zřetelné, že nevyžaduje podrobný výklad. Vychází ze skutečnosti, že člověk ve druhém rozpoznává člověka. Lidé jsou si natolik podobní, že nejlepší kontrolou jednání vůči druhému je představit si sám sebe na jeho místě a v jeho kůži (Sokol, 2014, s. 101 – 102).

3.3 Kantův kategorický imperativ

Immanuel Kant byl kritikem Zlatého pravidla z několika důvodů. Jedním důvodem je, že každý člověk má jinou zkušenost, která se v průběhu života mění. Morální soudy, rozhodování a žebříčky pak nemůžou být spolehlivé a univerzální.

[1] Citováno ze Sokola (Sokol, 2014, s. 101)
[2] Citováno ze Sokola (Sokol, 2014, s. 101).

Kant tvrdil, že naše rozhodování by nemělo být závislé na okolnostech, ale mravní principy jsou založené *a priori* na racionálním základu. Také tvrdil, že nic na světě není z podstaty dobré. Výjimku tvoří pouze dobrá vůle. Všechny lidské atributy a vlastnosti jako je inteligence, odvaha, sebekontrola nebo i štěstí jsou dobré právě až ve spojení s dobrou vůlí. Dobrá vůle je jakoby autonomní, samostatná a sama v sobě zdůvodněná. Pokud člověk jedná už od začátku z dobré vůle, jedná podle základního principu – jedná mravně. Jak lze ale poznat, že člověk jedná z dobré vůle, tudíž mravně? Na tuto otázku Kant odpovídá právě svým kategorickým imperativem (Kant, 1990).

Člověk se podle Kanta nemůže při jednání zaměřovat na okolnosti, výhodnost či důsledky. Pouze rozum nás může přivést k tomu správnému mravnímu jednání, které je vedeno dobrou vůlí. Absolutní mravní pravda je logicky stejnorodá, zbavená od všech okolních i vnitřních vlivů.

Kategorický imperativ je hlavní zásadou, kterou by se měl člověk řídit při poznávání pravdy. Kantův imperativ musí platit pro každého člověka stejně za jakýchkoli okolností. Kant kategorický imperativ definoval takto:

„Jednej vždy tak, aby se maxima tvé vůle mohla stát principem všeobecného zákonodárství.“ (Kant, 1990, s. 84)

Maximu můžeme chápat jako obecnou zásadu, kterou by se výběr pravidel měl řídit.

Trojan pak tuto definici vysvětluje takto:

„Čin je správný tehdy, když můžeme právem požadovat, aby se stal universálním zákonem pro všechny lidi. Z této podmínky platí pro všechny lidi bez rozdílu.“(Trojan, 2012, s. 124).

Trojan se zamyslel nad Kantovou etikou i z hlediska podnikové sféry. V knize *Etické vztahy v ekonomice* si všímá, že dle Kantovy etiky nelze se zaměstnanci jednat jako s prostředky k uskutečnění vlastních cílů. Také při uzavírání smluv, dohod a při konkurenčním boji lze díky Kantovu kategorickému imperativu vidět, jak dnes často u obou partnerů dochází k neférové hře (Trojan, 2012, s. 127 – 128).

3.4 Charakteristika a vývoj podnikatelské etiky jako vědní disciplíny

Termín „podnikatelská etika“ není odborně dostatečně ukotven. Je to díky tomu, že disciplína je poměrně mladá a vyvíjí se nezávisle v různých odvětvích i částech světa, tudíž její jazykové vysvětlení není stejnorodé. Celkově ale můžeme říci, že etika v podnikání je jedna z aplikovaných etik a že řeší rozpor mezi vlastním zájmem a zájmy ostatních lidí v obchodní činnosti. Tato disciplína vychází z obecných morálních norem a kulturního zázemí společnosti. Putnová a Seknička (Putnová, Seknička, 2007, s. 14) uvádějí definici:

„Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika. „.

Další definici uvádí Bohatá:

„V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.“ (Bohatá, 1994, s. 8).

Za zahraniční autory uvedu definici Ferrela a Fraedricha, které citují Putnová a Seknička:

„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.“ (Putnová, Seknička, 2007)

Podle Šroňka je důležité pochopit, že u podnikatelské etiky jde o aplikaci obecných etických principů na podnikání jako takové a na jeho jednotlivé aspekty. Principy jsou univerzální a mají větší hodnotu než praktické zásady (Šroněk, 1995).

Podnikatelská etika byla u svého zrodu na začátku 20. století spojena s kapitalistickým podnikáním. Po druhé světové válce se začaly objevovat názory, které začaly zdůrazňovat sociální aspekty, jako například práva zákazníků a spotřebitelů. H. R. Bowen napsal v roce 1953 knihu Social Responsibilities of the Businessman, ve které se mimo jiné zabývá i otázkou, jakou odpovědnost má podnikatel ke společnosti, a ve které zohlednil sociální hlediska řízení.

Klíčovým rokem pro podnikatelskou etiku jako disciplínu byl rok 1974. V tomto roce proběhla první konference kansaské univerzity, Philosophy department a College of

Business. Díky této konferenci byl pak vydán sborník referátů Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business. V roce 1979 pak byla Thomasem Donaldsonem založena Society for Business Ethics v USA. V průběhu 70. let vznikala na amerických univerzitách centra zabývající se podnikatelskou etikou (Putnová, Seknička, 2007, s. 17 – 21).

Během 80. let došlo k velkému rozvoji podnikatelské etiky jako interdisciplinární vědy, která řeší vztah etiky a ekonomie. V této době vznikla zásadní díla, z nichž některá jsou prakticky užívána dodnes. Jako příklad můžeme uvést knihu On Ethics and Economics, kterou napsal držitel Nobelovy ceny za ekonomii Amartya Sen. V knize Sen popisuje dva přístupy – etický a „inženýrský". V etickém přístupu zdůrazňuje etické souvislosti, naopak v „inženýrském" přístupu upřednostňuje technické postupy.

V této době se také začaly vydávat odborné časopisy. Jako dva nejvýznamnější můžeme uvést Journal of Business Ethics (Kluwer Academic Publishers) a Business Ethics – An European Review (Blackwell Publishing).

V roce 1986 vznikla světová organizace CRT sdružující podnikatele, manažery a další významné osobnosti. Zkratka CRT vyjadřuje slovní spojení „Caux Round Table". Organizace byla založena dvaceti osmi manažery z Evropy, Japonska a Severní Ameriky v čele s Fredericem Phillipsem, bývalým ředitel firmy Philips, která se zabývá spotřební elektronikou. CRT od svého založení zaměřuje svoji pozornost na význam globální firemní odpovědnosti a naplnění etických norem v mezinárodním obchodě. V roce 1999 se stal tehdy nejmladším členem CRT a zároveň prvním českým členem Jan Mühlfeit – tehdejší generální ředitel české pobočky Microsoftu. Jan Mühlfeit byl zároveň prvním členem ze zemí střední a východní Evropy (Putnová, Seknička, 2007, s. 17 – 21).

Devadesátá léta označují Putnová a Seknička (Putnová, Seknička, 2007, s. 19) jako dobu institucionalizace podnikatelské etiky. Rostl počet knih, článků a prací na téma etiky v podnikání. Na ekonomických fakultách po celém světě rostl počet kurzů a seminářů. V roce 1999 podepsaly státy OECD dokument „Corporate Governance". Tento komplexní dokument se především zabývá vztahy mezi vedením společnosti, její radou, akcionáři a ostatními dotčenými subjekty a také, jak jsou dosahovány cíle. Obecně klade důraz na etickou, sociální a environmentální politiku firem.

Po roce 2000 došlo k několika velkým účetním podvodům ve velkých amerických i evropských společnostech. To znamenalo velké zklamání z hlediska podnikatelské etiky. Zároveň ale došlo k rozvíjení nástrojů podnikatelské etiky, které by dokázaly zabránit tak velkému selhání. V roce 2002 přijal Americký kongres z výše zmíněného důvodu tzv. Sarbanes-Oxleyho zákon, který zavádí do podniků kontrolní mechanismy zaměřené na transparentnost účetnictví a finančních výkazů. Zároveň nařizuje firmám, aby měly vnitřní kontrolní systém (Putnová, Seknička, 2007, s. 20).

V novém tisíciletí musí mít společnosti, které jsou kotované na newyorské akciové burze, etický kodex. Po celém světě vznikají asociace etických komisařů – např.: Ethics Officer Association nebo Ethics Practitioners‘ Association of Canada (Putnová, Seknička, 2007, s. 20).

Za posledních deset let se stále rozrůstá myšlenka firmy a manažera jako silného vůdce, který slouží a působí jako morální autorita. To prohlubuje důvěru uvnitř i navenek firmy.

Všechny události, které nastaly po roce 2000, posílily podnikatelskou etiku. Stále více firem aplikuje nástroje etického řízení, nejčastěji etický kodex.

3.5 Vývoj podnikatelské etiky v České republice

O podnikatelském prostředí a jeho etice v pravém slova smyslu se před rokem 1989 nedá mluvit. V porevolučních 90. letech se podnikatelské prostředí začalo znovu budovat. Tato doba byla ve znamení okouzlení z demokracie. Na pořadu byly otázky transformace a především privatizace. Podnikatelská etika a odpovědnost zaznamenala pouhé náznaky. Tuto dobu nejlépe popisují Putnová a Seknička (Putnová, Seknička, 2007, s. 21 – 24).

V roce 1994 však na odborné půdě zaznamenala podnikatelská etika zájem v podobě vzniku Společnosti pro etiku v ekonomice. Tato společnost vznikla při Národohospodářském ústavu Akademie věd v Praze. Na některých vysokých školách se začal objevovat předmět zaměřený na etiku v podnikání. Nicméně tento obor nebyl příliš oblíbeným mezi manažery, dokonce vzbuzoval až pobavení.

Druhá polovina 90. let byla pro podnikatelskou etiku v ČR příznivější. Odborná veřejnost tématu věnovala pozornost, vznikaly různé publikace. Po několika privatizačních a obchodních skandálech se stala velmi diskutovaným tématem.

V roce 1998 vzniklo sdružení Transparency International Česká republika. Transparency International je nevládní nezisková organizace, jejíž hlavní aktivitou je sledování stavu korupce.

Dalším důležitým sdružením, které vzniklo v roce 1999, je Etické fórum. Toto sdružení se zabývá vzděláváním v oblasti etiky pedagogické, podnikatelské, ale i obecně etiky ve společnosti. Etické fórum například vede program Podnik FAIR PLAY, který se snaží o zlepšení kultury podnikání.

Po roce 2000 můžeme říci, že podnikatelská etika jako disciplína se vyšplhala na světovou úroveň. To dokazuje i fakt, že v témže roce byl zřízen institut veřejného ochránce práv. Podnikatelská etika se stala plnohodnotnou disciplínou diskutovanou mezi odbornými kruhy i širokou veřejností.

3.6 Kde a jak se etika v podnikání projevuje

Etika se podle Šroňka v podnikání projevuje na několika úrovních. Jedná se o úrovně mikro, makro a molární.

1. Mikro úroveň

Pro tuto úroveň je hlavním heslem čestnost. Jedná se především o čestnost mezi partnery na úrovni tradiční etiky. Partneři by měli dodržovat sliby a závazky. Zde se nachází myšlenka čestné směny, mzdy, zacházení atd.

2. Makro úroveň

Tato úroveň zahrnuje institucionální pravidla, která se vztahují na celou společnost. Jde především o spravedlnost, zákonnost, účel svobodného trhu, úlohu regulace ze strany vlády.

3. Molární úroveň

Zde je hlavním heslem „korporace“, ke které se vztahuje celá tato úroveň. „Etika podnikání je zde významná při posuzování společenské odpovědnosti korporace, dále povinnosti korporace vůči akcionářům a zároveň vůči zainteresovaným subjektům, jakými jsou spotřebitelé, komunita, v níž korporace působí a konečně odpovědnosti ve vzájemných vztazích zaměstnance a korporace.“ (Šroněk, 1995, s. 181)

3.7 Podnikatelské prostředí a jeho etika

Podnikatelské prostředí je podle Dytrta (Dytrt, 2006, s. 13) prostor mezi centrálními a regionálními institucemi státní a veřejné správy, které na sebe svou činností vzájemně působí, a tím vytváří podmínky pro účast podnikatelských subjektů na trhu. Podnikatelské subjekty pak svojí aktivitou uspokojují potřeby ekonomického okolí. Z výnosů podnikatelské subjekty část odvádějí, a tak spolutvoří veřejný a státní rozpočet, což zabezpečuje finanční potřeby veřejné a státní správy. Propojení státní a veřejné správy s podnikatelským prostředím je například v podobě svazů, poradenských a neziskových organizací.

Úroveň podnikatelského prostředí závisí na mnoha faktorech: na úrovni ekonomiky, domácí a zahraniční politiky, etických postojů jak jednotlivců, tak celků. Státní, ziskové i neziskové organizace bez sebe nemohou existovat, tudíž úroveň jejich spolupráce určuje i vývoj podnikatelského prostředí. Pozitivní vývoj podnikatelského prostředí závisí na kvalitní spolupráci centrálních, regionálních a podnikatelských subjektů. Etika v této spolupráci určuje úroveň a prospěšnost. Etické partnerství je dosahováno například metodou „win-win“, která je ve světě hojně používána. Jedná se o metodu, pomocí níž se všichni účastníci jednání, spolupráce či partnerství cítí jako vítězi.

Obvykle veřejnost přikládá odpovědnost za kvalitu podnikatelského prostředí centrálním a regionálním institucím veřejné a státní správy. Nicméně je nutno podotknout, že i za těmito institucemi a jejich činností stojí konkrétní osoby, které pak svým jednáním, odborností, etickými postoji a vztahy odpovídají za úroveň celku. Velkou úlohu v kvalitě podnikatelského prostředí pak hrají manažeři institucí státní a veřejné správy, kteří sledují své podřízené i z hlediska etických postojů při řízení a plnění úkolů. Takový manažer by měl být také vzorem pro všechny své podřízené, protože úroveň etických postojů týmu se odvíjí od něj. Jak říká Dytrt: „Ne každý manažer je dobrým vůdcem, avšak ne každý vůdce může být dobrým manažerem. Absence etiky v managementu přináší nejistotu pracovníkům na všech hladinách řízení a odůvodňuje jim i rozšiřování nežádoucích praktik.“(Dytrt, 2006, s. 15).

Jak již bylo řečeno, na úrovni podnikatelského prostředí se podílejí především konkrétní osoby, které by měly usilovat o dobré jméno firmy a rozvoj její ekonomiky, což vyplývá z komplexnosti manažerské práce. Správný manažer se nezaměřuje pouze na

měřitelné vlastnosti ekonomiky podniku, ale i na neměřitelné kvalitativní vlastnosti. Jen propojení měřitelných a neměřitelných vlastností ekonomiky podniku zaručuje komplexnost v managementu všech podniků a institucí. Komplexnost je jedním z projevů manažerské etiky. Její tvorbu v podnikatelském prostředí dle Dytrta (Dytrt, 2006, s. 17) ovlivňuje:

- Partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a správních institucí, které mohou úroveň podnikatelského prostředí ovlivňovat,
- kreativní uplatňovaní systému manažerské etiky rozvíjením subsystémů morálky, erudice a vůdcovství v rámci komplexního rozhodování o změnách v managementu řízených subjektů,
- kreativita a komplexnost zobrazování při řízení vývoje měřitelných ekonomických jevů,
- sledování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů bezprostředně ovlivňujících etický rozměr managementu,
- systematické zkoumání vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání získaných poznatků ve strategii řízeného objektu,
- analyzování míry vzájemného ovlivňování kvalitativních a kvantitativních vlivů, jejich příčin, vtahů a jejich těsností, při jejich hodnocení,
- zvyšování vypovídací schopnosti ukazatelů technického, ekonomického a sociálního vývoje verbální charakteristikou zobrazovaných jevů,
- kvalita stimulace rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu lidských zdrojů,
- uplatňování vůdcovských metod při rozvíjení motivace kreativity pracovníků v rámci managementu a realizace změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu i v jeho postavení v ekonomickém okolí.

Pokud se management soustředí pouze na kvantitativní vlastnosti, pak nedoceňuje úsilí pracovníků, jak k výsledkům došli, a snižuje tak požadavek na jejich tvořivost. Tím se zjednodušuje pracovní nasazení a může dojít k aplikování nežádoucích metod a postupů. Vedení a pracovníci státních a veřejných institucí a podnikatelských organizací by se měli soustředit a měli by rozvíjet znalosti v oblasti etiky managementu – především sjednotit názory pracovníků na význam etiky v každodenní práci; v oblasti kreativního managementu – rozvíjení metod tvořivé práce; v oblasti sociální odpovědnosti firmy – uplatňování metod, které pomáhají ke stimulaci pracovní motivace, identity a stabilizaci na pracovišti, a zároveň

aby pracovník se sám vedl k osobnímu růstu a pracovní aktivitě; a v oblasti komunikace vnitřní a vnější.

3.8 Etika podnikatelského prostředí ve vztahu zaměstnavatele k zaměstnanci

„Zaměstnavatelé by se měli v daleko vyšší míře chovat dle pravidel manažerské etiky a vychovávat ke stabilitě pracovníky, o nichž předpokládají, že se ztotožní s firmou a jejími cíli a budou jádrem ostatních spolupracovníků“ (Dytrt, 2006, s. 21).

Důsledků nedodržování etiky podnikatelského prostředí je mnoho, Jedním z těch nejvážnějších je vysoká fluktuace zaměstnanců. Vysoká míra fluktuace může být způsobena nedostatečnou identifikací pracovníka k firmě, ale také nedostatečnou péčí o pracovníka ze strany zaměstnavatele na úrovni personální práce a dostatečné motivace. Každá firma se snaží být nejlepší v sociální péči o zaměstnance, který většinou není nikdy spokojen s tím, co má, a bude se pokoušet získat víc u jiného zaměstnavatele, a ten mu může nabídnout vyšší odměny nebo i jiné benefity. Pracovník tak získá víc bez zvýšení své pracovní aktivity a tím se zvýší fluktuace.

Z hlediska personální práce zaměstnavatel nejvíce zanedbává kvalitativní formy nehmotné stimulace, které vedou zaměstnavatele i zaměstnance k rozvoji etických postojů. Zaměstnanec vyjadřuje svůj etický přístup k zaměstnavateli společným řešením jejich vzájemných potřeb a identitou či partnerstvím k firmě, a když chápe jeho vstřícnost. Zde můžeme opět vidět praktické použití metody win-win, kdy si zaměstnanec i zaměstnavatel jsou nápomocni při řešení pracovních i osobních problémů, a přitom jsou oba spokojeni.

Na základě vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec rozlišuje Dytrt zaměstnance:

1) Podle ochoty a zájmu rozvíjet vztah na bázi metody win-win: zaměstnanci spoléhají na etické jednání zaměstnavatele a společně s ním mohou vypracovat oboustranně výhodnou dohodu, která se stane i součástí pracovní smlouvy. Tato dohoda bude kontrolována a dodržována oběma stranami. Zaměstnavatel umožní pracovníkovi další rozvoj a celoživotní vzdělávání, a zaměstnanec toho využije. Vzájemnou shodou se ze vztahu stane partnerství, tudíž se může začít plnit metoda win-win.

2) Podle výsledku a posouzení pracovníka z průběhu přijímacího řízení: pokud je přijímací řízení důkladné, můžou se včas vyřadit uchazeči, kteří nemají předpoklady pro plnění partnerského vztahu. Přijatým uchazečům by se pak zaměstnavatel měl dostatečně

věnovat a hodnotit je, aby bylo vzájemně pochopeno jednání. Někteří přijatí pracovníci se přesto nestanou partnery a měli by být nahrazeni.

3) Podle předchozích zkušeností při volbě v rámci výběrových řízení: cílem je vytvořit stabilní pracovní kolektiv, který si uvědomuje svou závislost na zaměstnavateli a dle toho se také rozvíjí. Stabilní pracovní kolektiv taktéž zabraňuje nežádoucí fluktuaci zaměstnanců a spolutvoří dobré jméno firmy (Dytrt, 2006, s. 22 - 23).

3.9 Management a etika

Dobrý manažer by měl mít takové schopnosti, kterými dokáže stimulovat a motivovat své podřízené a spolupracovníky k plnění svých záměrů. Aby tento záměr byl proveditelný, je třeba fair play, vzájemné důvěry a manažerské etiky v plném rozsahu. Manažery, kteří věří svým spolupracovníkům a podřízeným, lze charakterizovat takto:

- dávají najevo nespokojenost se současným stavem: jsou agilní a energetičtí:
- pátrají po nových příkladech a příležitostech,
- srozumitelně formulují svoje vize, aby je podřízení brali za své,
- jsou soubornou osobností,
- bojují proti rutinérství a setrvačnosti (Dytrt, 2006, s. 33).

Základním úkolem dobrého manažera je získání partnerství zaměstnanců. Bez toho manažer sám moc nezmůže. Partnerství zaměstnanců si může manažer získat především srozumitelným sdělením svých vizí a plánů, častým kontaktem se zaměstnanci a celkově svým chováním. Když manažer půjde příkladem, pak se ani v jeho týmu nezačnou používat neetické a nekalé praktiky. Dalším prostředkem, jak získat a stimulovat zaměstnance, je delegování pravomocí. Tím si manažer vytvoří kreativní prostor a zaměstnanci získají nadšení pro jeho vize a plány, protože je pak již nepovažují pouze za nějaký manažerův rozmar.

Dalším důležitým aspektem je uvědomění si vlastních nedostatků. Když si manažer plně uvědomuje svá slabá místa, může si do svého týmu vybrat zaměstnance, kteří naopak vynikají v jeho nedostatcích. Zároveň je ale na manažerovi vytvořit tým, ve kterém si jsou všichni zaměstnanci rovni, a vznikne mezi všemi pouto, díky kterému může docházet k pozitivnímu rozvíjení firmy. Ve velké firmě je velmi těžké udržet pracovníkovu identitu s

firmou, a proto se dobrý manažer i ve velkých podnicích snaží o rodinnou atmosféru (Dytrt, 2006).

3.10 Sedm pravidel etického chování v podnikání

V této kapitole je uvedeno sedm pravidel chování v podnikání dle Trojana (Trojan, 2012, s. 16 – 18).

1. Pamatuj na dobro lidí.

V podnikání, řízení firmy, managementu by se mělo myslet na dobro či blaho všech, i těch, kteří stojí mimo podnikatelské prostředí. Je třeba konat s vědomím, že důsledky našich činů mohou mít následky i na široké okolí. Naše činy v podnikatelském prostředí mnohdy přesahují okruh vlastního působení.

2. Pamatuj, že nejsi v podnikatelské komunitě sám.

Každý, kdo se octne v podnikatelském prostředí, se stává členem podnikatelské komunity. Je třeba dodržovat pravidla a zásady, které podnikání přináší. Dodržování formálních pravidel a slušnosti je nezbytné především při neshodách, ale i na obecné rovině podnikání. Například se může jednat o dodržování smluv, včasné placení dluhů, prodej výrobků a služeb na patřičné úrovni a za odpovídající ceny.

3. Respektuj zákony.

Respektování zákonů je základním návykem, aby podnikatelské prostředí fungovalo správně a především férově. Avšak je třeba podotknout, že zákony nedokáží ošetřit vše. Pak je třeba brát v potaz i rozdíl mezi tím, co je legální, a co je legitimní. „Zákon je třeba respektovat, ale tím naše mravní odpovědnost nekončí.“ (Trojan, 2012, s. 117)

4. Respektuj mravní zásady.

Toto pravidlo se řídí především Kantovým kategorickým imperativem, který platí absolutně a bezvýhradně pro každého. Jak již bylo výše řečeno, toto pravidlo platí pro každého, za každé situace a bez výjimek.

5. Mysli objektivně.

„Etika není věda ve smyslu přírodních věd, ale je s nimi zajedno v tom, že pravidla platí objektivně, pro každého. Etika ostře rozlišuje, co je správné, od toho, co je jen prospěšné, užitečné.“ (Trojan, 2012, s. 117)

6. Jednej jako osobnost.

Jak v podnikatelském, tak i v osobním životě by člověk měl jednat jako jedinec s charakterem, mravním kreditem a jako jedinec, který dbá na své dobré jméno.

7. Respektuj zvyky druhých.

V podnikatelském prostředí dochází velmi často ke střetu dvou mravních systémů norem. Je tedy třeba respektovat zvyky druhých, ale ne na úkor vlastní mravnosti. V takových situacích je třeba dojít ke kompromisu, aby ani jedna strana neutrpěla šrám na vlastním mravním systému.

3.11 Nástroje podnikatelské etiky

Aplikace etiky do podnikání a řízení firmy není jednoduché. Obvykle se k tomu používají principy, nástroje a metody etického řízení. Nejdříve je nutné zavést principy etického řízení jako součást podnikatelské filozofie a strategie podniku. Dalším krokem je pak zavedení nástrojů, díky kterým se dá etika ve firmě uplatňovat. Zavedení etiky do podniku je spojeno s etickou odpovědností managementu, od kterého se odvíjí kvalita etické zodpovědnosti organizace.

Dle Putnové a Sekničky (Putnová, Seknička, 2007) je etická zodpovědnost zaměřena jak dovnitř firmy, tak na okolí firmy. Uvnitř firmy jde o management a zaměstnance, v okolí jde o zákazníky, investory, dodavatele, konkurenty, odběratele, věřitele apod. Etickou odpovědnost je možné získat jen díky zavádění etických principů, nástrojů a metod – tedy vytvoření etické infrastruktury podniku.

3.11.1 Typologie nástrojů etického řízení

Nástroje etického řízení jsou základem etické infrastruktury podniku. Tyto nástroje dělíme na tradiční a moderní (Putnová, Seknička, 2007, s. 71).

Tradiční nástroje vznikaly ve 20. století a jednalo se především o první etické kodexy jako etická kréda a deklarace hodnot. Později byly kodexy doplněny o využívání etických vzorů a výcvik zaměstnanců k etickému obchodnímu jednání.

Mezi tradiční nástroje tedy řadíme:

- etické kodexy,
- etické vzory,
- výcvik a vzdělávání zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky.

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století pak vznikaly moderní nástroje etického řízení. Tyto nástroje jsou využívány především v USA, ale začínají je využívat i velké nadnárodní firmy.

Mezi moderní nástroje řadíme:

- etický a sociální audit,
- úřad ombudsmana pro etiku ve firmě,
- etické výbory,
- etická linka.[3]

3.11.2 Devět kroků pro prosazení principů etického řízení do praxe

Následující kroky uvádí Putnová a Seknička (Putnová, Seknička, 2007, s. 73).

1. Ztotožnění.

Vlastníci a management se musí ztotožnit se základními principy etického řízení a zásadami obchodní etiky. Pokud členové vedení nemají zájem o zavedení etiky do podniku, je velmi malá šance, že se podnikatelská etika ve firmě prosadí.

2. Vypracování.

Podnik musí mít vypracovány principy etického řízení nebo zásady obchodní etiky.

3. Podpora a kontrola.

Musí být získána jednoznačná podpora od statutárních orgánů a vedení podniku. Management musí sledovat a kontrolovat zavádění etické infrastruktury do podniku.

4. Hledání chyb.

[3] Nejnovějším nástrojem je etická linka, která nebyla v dostupné literatuře uvedena, tudíž bude zařazena mezi moderní nástroje a popsána.

Je třeba věnovat značnou pozornost odhalování problémů při implementaci a odstraňovat pochybnosti u zainteresovaných, především zaměstnanců.

5. Volba teoretického modelu.

Nejlepší cestou je volba již osvědčeného teoretického modelu implementace. Většinou se využívá teorie participujících skupin (vlastnící, zaměstnanci, zákazníci, investoři).

6. Vytvoření pravidel chování nebo etického kodexu.

Pravidla či kodex by měly být ve formalizované podobě a zaměstnanci by o něm měli mít dostatečné povědomí. Všechny sporné otázky by měly být v kodexu či pravidlech řešeny.

7. Prověření.

Etický kodex či pravidla se musí prověřit v praxi. Zpravidla se určí vzorek všech stupňů a lokací firmy, kde bude kodex prověřován.

8. Propagace kodexu či pravidel.

Etický kodex či pravidla se musí stát známými. Měli by se s ním seznámit nejen zaměstnanci, ale i dodavatelé, stálí zákazníci, investoři a věřitelé. Kodex by měl být veřejně přístupný a měl by pokrývat celé spektrum činností podniku.

9. Kodex na všech stupních řízení.

Kodex musí být podporován vedením, ale také se musí dostat na všechny stupně řízení, kde se s ním musí pravidelně pracovat. Většinou vznikají tréninkové programy, které využívají praktické zkušenosti z používání kodexu v praxi, a to jak pozitivní, tak negativní (Putnová, Seknička, 2007, s. 73).

Z výše uvedených bodů vyplývá, že minimálním požadavkem pro firmu, která chce implementovat etiku do podnikání, je mít alespoň etický kodex.

3.11.3 Tradiční nástroje etického řízení

3.11.3.1 Etické vzory

„Etický vzor je konkrétním vzorem pro jednání a chování a jsou u něj zpravidla vyzdviženy ty stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako například loajalita, tvořivost, čestnost, pracovitost apod.“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 81).

Etické vzory působí jako motivace pro ostatní členy kolektivu. Při volbě vhodného vzoru je zapotřebí zohlednit sociální roli vzoru a vyhnout se stereotypům. Skrze vzor můžeme prosazovat a upevňovat principy a standarty etického jednání a chování.

Putnová a Seknička dělí etické vzory na historické a současné. Historické jsou například velké osobnosti dějin, například T. G. Masaryk, T. Baťa a další. Současné vzory jsou například významné žijící osobnosti, specialisté nebo úspěšní podnikatelé (Putnová, Seknička, 2007).

3.11.3.2 Výcvik a vzdělávání zaměstnanců

V rámci tohoto nástroje můžeme rozlišit vzdělávání zaměstnanců a vzdělávání managementu. Zároveň vzdělávání může být prováděno interně nebo externě. Výcvik by měl být zaměřen na znalost základních znalostí podnikatelské etiky, na používání nástrojů etického řízení v praxi, především jedná-li se o etický kodex, a na prosazování etických principů.

Vzdělávání by mělo růst společně s kompetencemi zaměstnanců. Jak říká Dytrt (Dytrt, 2006), vzdělávání moderního manažera je proces celoživotní. Moderním manažerům už nestačí pouze absolvování studia na vysoké škole a tradiční formy vzdělávání pomocí školení a přednášek. Manažer se podle Dytrta musí vzdělávat kontinuálně, to znamená, že se může vzdělávat „vždy a všude“. Zároveň podle Putnové a Sekničky mají vedoucí zaměstnanci na podřízené motivační vliv a je jim svěřen jejich výcvik. Právě kvůli tomu musí jít manažer svému týmu příkladem i v oblasti vzdělávání (Putnová, Seknička, 2007).

V posledních letech ustupují klasické metody výcviku jako přednášky a školení a rozvíjejí se metody nové. Za zmínku stojí metoda „Learning by doing“, která se uplatňuje při osvojování znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Velmi často se tato metoda provádí u nových zaměstnanců, kteří prochází jednotlivými úrovněmi podniku.

Další novou metodou výcviku zaměstnanců je e-Learning. Podle Dytrta se jedná v podstatě o řízené samostudium. Tato metoda využívá moderních technologií a širokého přístupu k Internetu. V poslední době vznikají různé firemní portály, skrze které společnost své zaměstnance školí. Výhodou této metody je, že zaměstnanec si školení může spustit, kdy sám chce a kde chce. Zároveň má studijní materiály stále přístupné, a v případě nesrovnalosti či neznalosti je má vždy po ruce (Dytrt, 2006, s. 159 - 160).

3.11.3.3 Etický kodex

Úvod

Etický kodex je vlastně deklarací hodnot, či vyjádřením etických principů firmy.

„Etické kodexy jsou obvykle vyjádřením celkové politiky firmy, jejího vztahu k zákazníkům, ke konkurenci a vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zabývají se i vztahy mezi zaměstnanci, bezpečností na pracovišti a řadou dalších bodů.“ (Šroněk, 1995, s. 192)

Je to nejvýznamnější a nejrozšířenější nástroj etického řízení v podnicích po celém světě. V České republice ho podle průzkumu Dytrta má v písemné podobě 14,5 % firem a v neformální podobě 40,6 % firem (Dytrt, 2011, s. 106)

Podle Šroňka (Šroněk, 1995, s. 192) zákony upravují pouze činnosti nezbytné pro chod a rozvoj veřejného života. Tam, kde zákonná úprava není nutná, nastupuje etický kodex. Z toho vyplývá, že etické kodexy navazují na zákony a zvyklosti daného státu. Tato návaznost je taky zřejmá v tom, že etické kodexy zavazují zaměstnance, že budou dodržovat příslušné zákony. Kodexy jsou v oblasti, kde není zákonná úprava, základem samoregulace. Podle Putnové a Sekničky je situace v oblasti návaznosti na zákony složitá, protože legislativa ČR je netransparentní a nejednoznačná, což podporuje nárůst byrokracie. Zavádění samoregulace také brání neetičnost českého podnikatelského prostředí (Putnová, Seknička, 2007, s. 77).

Dělení etických kodexů

Etické kodexy dělíme na tři různé formy.

1. Kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů

Profesionální asociací se rozumí sdružení osob zabývajících se činností vyžadující odbornost, ale třeba také úřední souhlas nebo zkoušky před daným orgánem. Členství je pro profesionální výkon dané pozice často povinné, tudíž členové jsou zavázáni při výkonu praxe etický kodex dodržovat.

2. Kodexy pro činnost hospodářských a jiných sdružení
3. Kodexy jednotlivých organizací (firemní kodexy) (Řezáč, 2009, s. 343).

Firemní etické kodexy

V rámci firemních etických kodexů rozlišujeme dle Putnové a Sekničky (Putnová, Seknička, 2007, s. 76 - 77) následující druhy:

1. Deklarace hodnot

Deklarace hodnot je veřejné vyjádření hodnot, které firma zastává, a podle kterých se firma v rámci podnikatelské činnosti řídí. Deklarace se nemusí přímo zabývat etikou dané společnosti, ale může pouze ukazovat, jak podnik na etické problémy nahlíží. Velmi často jsou součástí deklarace i etické hodnoty.

2. Firemní krédo

Jedná se o druh kodexu etiky, který stanovuje etickou odpovědnost vůči zainteresovaným. Zpravidla se skládá z několika odstavců, které formulují etická stanoviska firmy.

3. Etické kodexy

V porovnání s předchozími druhy firemních kodexů etiky je etický kodex nejkomplexnějším druhem. V etických kodexech bývá zaměřena pozornost nejen na firmu a její zaměstnance, ale i na její okolí firmy a její zákazníky, dodavatele, odběratele a také na veřejnost.

Dále můžeme firemní etické kodexy dělit také podle použití:

1. Aspirační kodex – představuje stanovení základních idejí, hodnot, zásad a principů; mají většinou formu deklarace hodnot.

2. Výchovný kodex – je takovým návodem, jak řešit etické problémy a dilema, které mohou nastat v praxi. Obsahují velké množství normativních ustanovení, jež jsou často doplněna podrobným komentářem.
3. Regulační kodex – zahrnuje soubor podrobně rozpracovaných pravidel a principů etického řízení (Putnová, Seknička, 2007, s. 78).

Oblasti, které upravuje etický kodex

Etický kodex zasahuje široké spektrum oblastí působení firmy. Etický kodex upravuje tyto oblasti:

- etické chování na celospolečenské úrovní – zahrnuje dodržování základních lidských práv, práv menšin
- vztahy vůči státu – placení daní, vedení účetnictví podle zákona, dodržování zákonů
- vztahy vůči majitelům a akcionářům – poskytovaní pravdivých informací o hospodaření, plnění povinností vůči majiteli a akcionářům
- vztahy k zaměstnancům – respektování práv osobnosti, nediskriminace, spravedlivé odměňování, tolerance
- vztahy vůči zákazníkům – respektování práv zákazníků, odpovědnost za bezpečnost a kvalitu výrobku
- vztahy k obchodním partnerům – důvěra, dodržování veškerých závazků, nezneužívání informací
- vztahy vůči konkurenci – čestnost a fair play
- vztahy vůči regionu, místní komunitě – environmentální a sociální politika, kulturní politika (Řezáč, 2009, s. 345 – 346)

Struktura etického kodexu

Struktura etických kodexů se liší u jednotlivých firem. Avšak obecně se může použít struktura dle Putnové a Sekničky (Putnová, Seknička, 2007, s. 77):

- preambule – většinou je v ní vyjádřen závazek firmy k etickému chování,
- vztahy se zákazníky,
- vztahy k akcionářům a ostatním investorům,
- vztahy k zaměstnancům,

- vztahy k dodavatelům,
- vztahy ke konkurenci,
- vztahy k vládě a místním orgánům.

Řezáč popisuje strukturu podrobněji než Putnová a Seknička, a to takto:

- preambule,
- formální prohlášení o charakteru podnikání, postavení firmy a o podnikatelských záměrech do budoucna,
- základní čest a respektování práva,
- bezpečnost a kvalita produkce,
- ochrana zdraví a bezpečnost práce,
- konflikty zájmů a jejich řešení,
- postupy při přijímání pracovníků,
- poctivost prodeje a marketingových praktik,
- finanční zpravodajství,
- průmyslová špionáž,
- využívání vnitřních informací firmy,
- korupce,
- politické aktivity,
- ochrana životního prostředí,
- ustanovení sankcí v případě nedodržení stanovených pravidel (Řezáč, 2009, s. 345).

Funkce a cíle etického kodexu

Funkcí a cílů má etický kodex spoustu na několika úrovních. Z obecně prospěšného hlediska má etický kodex především funkci nápomoci k udržování liberálního podnikatelského prostředí a nabádá k dodržování platných zákonů. Zároveň pokrývá oblasti, které zákon neošetřuje. Z obecně prospěšného hlediska také napomáhá ke snižování korupce a zvýšení důvěry v rámci podnikatelského prostředí.

Z firemního hlediska etický kodex například napomáhá ke zlepšení image u zákazníků i veřejnosti, napomáhá k dobré a otevřené komunikaci, usnadňuje vyjádření

zájmů firmy. Především etický kodex demonstruje snahu firmy jednat eticky a v souladu s dobrými mravy.

Další důležité hledisko je hledisko upravování vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Etický kodex zvyšuje loajalitu zaměstnanců, navozuje pocit hrdosti a sounáležitosti s danou firmou. To přináší kvalitní pracovníky a také příznivé pracovní klima. Také etický kodex zabraňuje nadřízeným, aby po svých podřízených požadovali nesprávné jednaní. Managementu pomáhá při řešení etických problémů a dilemat (Putnová, Seknička, 2007).

Tvorba a implementace etického kodexu

Můžeme rozlišit dva způsoby tvorby etického kodexu.

1. Americký model tvorby
- kodex je vytvářen managementem či majiteli firmy
2. Skandinávský model tvorby
- na tvorbě se aktivně účastní všichni zaměstnanci (Kunz, 2012, s. 52).

Dalším modelem z praxe je v poslední době najmutí externí firmy na vypracování etického kodexu. Avšak tento kodex je pak pouze návrhem a je na firmě, zda ho přijme nebo ne.

Při tvorbě kodexu je důležité, aby byla dodržena vysoká profesionalita. Výsledný etický kodex musí být srozumitelný, jasný a přehledný, ať už je tvořen americkým či skandinávským způsobem.

Implementaci etického kodexu je dobré provést v několika krocích:

1. Podpora a chválení kodexu statutárními orgány.
2. Zapojení – kodex by měl být součástí strategických dokumentů firmy, měl by ovlivňovat řízení a správu organizace.
3. Uvedení do praxe – kodex by měl být ve srozumitelné formě – nejlépe přenosný, aby ho mohl obdržet každý zaměstnanec.
4. Osobní reakce – každý by měl mít možnost se ke kodexu vyjádřit.
5. Ujištění – vedení organizace musí zaměstnance ujistit, že kodex je platný pro všechny bez jakéhokoliv ohledu.
6. Kontrakty – všechny smlouvy by měly obsahovat doložku o kodexu, zejména u těch případů, kdy je možné kodex využít.

7. Vynutitelnost – součástí kodexu by měly být i sankce v případě nedodržení a každý zaměstnanec si těchto sankcí musí být vědom.
8. Pravidelná kontrola – kodex je potřeba pravidelně revidovat a novelizovat na základě vývoje podnikové kultury a připomínek.
9. Školení a výcvik – měl by být prováděn pravidelně u všech zaměstnanců.
10. Překlad – v případě, že firma má pobočky v odlišně mluvících zemích, je třeba, aby kodex byl kvalitně přeložen.
11. Distribuce – kodex je v dnešní době většinou umístěn na webových stránkách společnosti a poskytnut všem důležitým partnerům.
12. Každoroční zpráva – je vhodné ve výroční zprávě zmínit využití etického kodexu a přiložit ho jako přílohu (Putnová, Seknička, 2007, s. 78 – 79).

Etické kodexy jsou jedním z nejdůležitějších a nejpoužívanějších etických nástrojů. Přesto mají i svá negativa. Některé firmy, které mají etický kodex, ho nedostatečně používají při běžném chodu podniku a mají ho jen pro lepší image podniku.

Další negativum přichází, pokud kodex neobsahuje sankce za jeho porušení. Zaměstnanci pak nemají hrozbu trestu, a kodex nedodržují. Z hlediska zaměstnanců je také důležité, jaké hodnoty daný zaměstnanec zastává a jak byl vychován. Etický kodex tento aspekt nemůže nahrazovat, protože je to pouze nástroj, který na člověka působí v podnikatelském prostředí. I přes tyto kritické výhrady je etický kodex klíčový nástroj etického řízení.

3.11.4 Moderní nástroje etického řízení

3.11.4.1 Etický a sociální audit

Audit je obecně systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit informace týkající se ekonomických činností a událostí, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům. (Putnová, Seknička, 2007)

Audit ve firmě můžeme obecně dělit na finanční a nefinanční. Rozdílů mezi nimi je spousta. Například finanční audit je primárně určen pro osoby mimo podnik a je veden podle zákona. Naopak nefinanční audit je určen pro vlastní podnik jako zpětná vazba a je veden podnikovými normami.

Nefinanční audit může mít několik podob: environmentální audit, personální audit, audit produktivity, technologický audit, audit jakosti, audit informačních technologií, audit spokojenosti zákazníků, etický a sociální audit (Řezáč, 2009, s. 347).

Definice pro etický a sociální audit není zatím přesně vymezena. Můžeme ale říct, že etický audit je jakýmsi článkem auditu sociálního. Sociální audit podle Putnové a Sekničky zahrnuje čtyři dimenze: zaměstnaneckou politiku, ekonomický rozvoj společnosti, environmentální politiku, dobročinnost (Putnová, Seknička, 2007 s. 148). Etický tedy bývá součástí sociálního auditu a zabývá se systematickým hodnocením etického programu v organizaci a prověřováním etických standardů.

Zdroje a kritéria etického a sociálního auditu

Etickému a sociálnímu auditu často bývá vytýkáno, že jeho kritéria nemohou být přesně stanovena, protože podnikatelské prostředí nemá jednoznačně stanovený standard chování. I z tohoto důvodu podepsaly státy OECD směrnici chování „Corporate Governance“, která obsahuje doporučené zásady pro nadnárodní korporace. Každá země, která podepsala tuto směrnici, má kontaktní místo, například na ministerstvu financí, které je pověřeno řešením sporů z neplnění této směrnice (Putnová, Seknička, 2007, s. 149).

Ovšem východiskem pro audit samotný je v praxi kontrola plnění vnitřních předpisů, etických kodexů, nařízení a směrnic dané firmy. Každá firma se v těchto ohledech liší, proto nemůže být nefinanční audit prováděn podle stejného klíče pro každou firmu, jako je tomu tak u finančního auditu. Etický a sociální audit musí být každé společnosti vytvořen na míru.

Dělení auditu

Audit se dá dělit velmi jednoduše na interní a externí. Interní audit provádí vždy nějaký zaměstnanec firmy. V amerických společnost existuje pozice „etického komisaře“, který je pověřen monitorováním situace firmy z hlediska etiky. Další možností interního auditu je taková, kdy audit provádí pověřená skupina zaměstnanců. Výhodou interního auditu je znalost podnikové kultury a vnitřních systémů. Nevýhodou interního auditu může být „podniková slepota“.

Dalším typem auditu je externí audit. Jde o takový audit, který provede jiná pověřená firma. Výhodou pro firmu by bylo, kdyby etický a sociální audit mohla provést firma, která provádí ekonomický audit. Nicméně nejideálnější je, pokud etický a sociální audit provede

firma, která je na to zaměřena. Zpravidla se jedná o konzultantské a poradenské firmy (Putnová, Seknička, 2007).

Etický a sociální auditor

Na rozdíl od finančního auditora nemá etický a sociální auditor ukotven své pravomoci v zákonech. Přesto jeho úloha a výsledek auditu přináší společenskou závažnost a prestiž, kterou společnost může získat.

Auditor musí být kompetentní a důvěryhodný. Ať už jde o interního nebo externího auditora, měl by se řídit kodexem profesionálního auditora, který zahrnuje:

1. zodpovědnost,
2. veřejný zájem – auditor by si měl vážit důvěry veřejnosti a měl by prokazovat profesionalitu při zpravodajství o etickém a sociálním klimatu ve společnosti,
3. bezúhonnost,
4. objektivita a nezávislost – auditor by měl být objektivní a neměl by se dostat do střetu zájmů,
5. povinnou péči – auditor by měl sledovat odborné etické normy svého oboru a měl by se snažit neustále rozšiřovat své znalosti a tím i kvalitu auditu (Putnová, Seknička, 2007, s. 153)

Auditor by se také měl zaměřit na několik aspektů, aby audit byl kvalitní a objektivní. Do procesu auditu musí zahrnout všechny. Každého názor musí být vyslyšen. S tím také souvisí to, že audit musí být kompletní – žádná oblast firmy nesmí být vynechána.

Je také dobré, když je možné výsledek auditu poměřit s výsledky auditů předchozích. Informace získané z auditu by měly být veřejné.

Význam a přínosy etického a sociálního auditu

Hlavním významem etického a sociálního auditu je podle Putnové a Sekničky kontrola řízení. Audit by měl sledovat, zda je řízení jednotné a výklad pravidel jednoznačný. Auditor by měl také zjišťovat, zda se všichni drží dané strategie podniku. Mohou totiž vznikat neformální skupiny a koalice, které se budou snažit o prosazení vlastního zájmu (Putnová, Seknička, 2007).

Dalším významem je transparentnost. Podnik má své zaměstnance, management, vlastníky, a spolupracuje s dodavateli, odběrateli, konkurenty a místní komunitou. Pro všechny tyto skupiny jsou dobré a včasné informace předpokladem dobré a dlouhodobé spolupráce. Nejslabší skupinou, která si nejčastěji stěžuje na neprůhlednost a nedostatečnou komunikaci, jsou zaměstnanci.

A posledním zmíněným významem je analýza klimatu ve společnosti. Když management zavádí nějaká opatření, jejich důsledek se projeví vždy s časovým zpožděním. Zároveň management často nevidí důsledky svých rozhodnutí. Etický a sociální audit tak přináší zpětnou vazbu. Zároveň poskytuje zaměstnancům vědomí, že je ve firmě legitimní možnost, jak sdělit svou nespokojenost a řešit problémy.

Přínosů má etický a sociální audit spoustu. Pro zaměstnance to je možnost vyjadřovat se a spolupodílet se na vytváření strategie podnikatelské etiky. Přináší jim to méně stresu, protože pro ně existuje legitimní forma, kterou se mohou vyjádřit k rozhodnutím managementu apod.

Pro management je etický a sociální audit přínosem tím, že poskytuje zpětnou vazbu. Ukazuje rozsah morálních konfliktů ve firmě, které pak management společně s doporučením auditora může řešit.

Z hlediska zákaznického segmentu přináší audit trvalejší vztahy a loajalitu. To samé platí i pro dodavatele a odběratele.

Pro akcionáře a vlastníky firmy přináší etický a sociální audit informace, jak moc se firma drží své strategie. Ukáže jim, jak účinný management firma má.

Důležité je hlavně zmínit, že není tak podstatný průběh auditu, ale jeho výsledek. Výsledek nám doopravdy ukáže, jak na tom firma je. A především by měl audit předložit doporučená opatření, která by pak management v nejlepším zájmu firmy mohl implementovat.

3.11.4.2 Etický výbor

Etický výbor bývá často poradním orgánem statutárních orgánů ve firmě. Zpravidla ho tvoří odborníci na podnikatelskou etiku. Cílem etického výboru je dbát na kvalitu tvorby etických nástrojů a jejich implementaci (Putnová, Seknička, 2007, s. 85). Takový výbor pak může i dohlížet na rozvoj etického řízení ve firmě.

3.11.4.3 Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě

Ombudsman nahrazuje zástupce a důvěrníky zaměstnanců. Jedná se o stálou funkci, jejíž náplní je udržovat harmonii a rovnováhu všech skupin ve firmě. Také plní úlohu kontroly managementu (Putnová, Seknička, 2007, s. 85).

3.11.4.4 Etická linka

Tento nástroj můžeme v praxi najít pod nejrůznějšími názvy jako třeba etická linka, etická infolinka, etická schránka aj. Vždy se jedná o telefonní linku, na které je možné ohlásit neetické jednání. Ohlášení probíhá zpravidla anonymně a může ho učinit zaměstnanec, zákazník či třeba i příbuzný zaměstnance.

Tato linka může mít podobu pasivní i aktivní. V případě pasivní linky se často jedná o záznamník, který má na starost zodpovědná osoba. Je dobré, aby touto osobou byl někdo nestranný. V případě aktivní linky se jedná o linku, kde probíhá rozhovor s ohlašujícím a operátorem.

Tuto linku může firma spravovat sama, či sama s pomocí najmutí call centra, či najmutím specializované společnosti. Takovou společností v České republice je například „Etická linka“, kterou provozuje Haládik consulting s.r.o. Firma nabízí implementaci etické linky i s přípravou vnitřních norem a zaškolením pracovníků.

„Etická linka“ dokládá výsledky po zavedení linky do některých firem, které nemůže přímo jmenovat. Například farmaceutická firma s ročním obratem větším než 1 mld. Kč. odhalila díky „Etické lince“ škodu 37 mil. Kč. při opakované realizaci obchodů s devízami mimo pravidla „corporate govenrnace“. Další příklad je marketingová firma se 30 zaměstnanci, která odhalila škodu ve výši 10 mil. Kč. za pět let. Zaměstnanci v tomto případě paralelně podnikali a prodávali vlastní zboží zákazníkům.

4 Praktická část

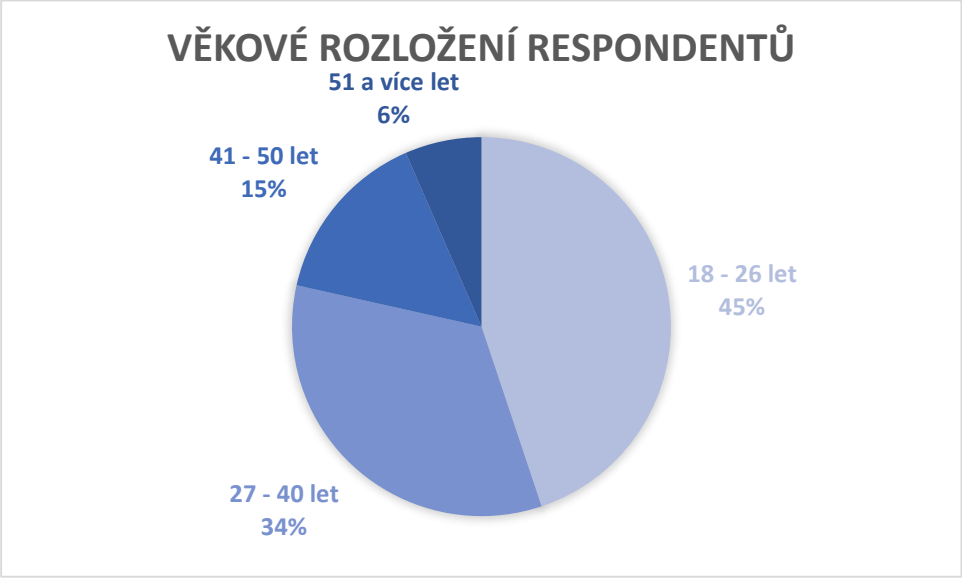
V této části bude vyhodnocen dotazník, který probíhal od 16. února do 24. února 2016 na portálu Vyplňto.cz. Tento dotazník byl vytvořen přímo pro účely této bakalářské práce.

4.1 Základní informace o dotazníku, segmentace respondentů

Jak již bylo řečeno, dotazování proběhlo od 16. února do 24. února 2016 na portálu Vyplňto.cz. Dotazník se skládal z 15 otázek, které se zabývaly postavením etiky v podnikání a nástroji etického řízení v České republice. Otázky v dotazníku byly zvoleny jednodušší, aby vyplňování zabralo co nejméně času, a tím se zvýšila ochota respondentů dotazník vyplnit. Téměř všechny otázky byly uzavřené s výběrem jedné varianty, případně s výběrem více variant. U některých otázek byla možnost pro vlastní vyjádření, což ale bohužel nebylo téměř vůbec využito.

Dotazování probíhalo veřejně a anonymně. Avšak přibližně 60 % respondentů bylo osobně osloveno pro vyplnění a následně ústně osloveno k detailnějšímu rozvedení některých otázek. Celkem dotazník vyplnilo 107 lidí různých věkových kategorií a z různých částí České republiky. Při skladbě respondentů byla snaha, aby zastoupení pohlaví bylo přibližně stejné.

Na dotazník odpovědělo 60 žen a 47 mužů. V jakých věkových kategoriích znázorňuje následující graf.



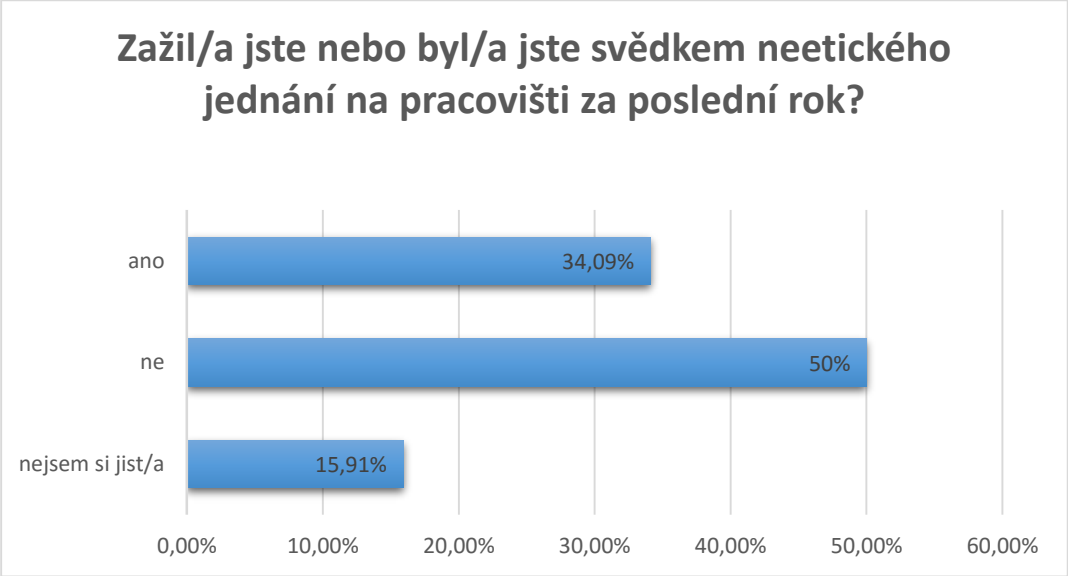
Graf 1 - Věkové rozložení respondentů

Z celkového počtu respondentů je 71 % zaměstnáno, 11 % tvořili soukromí podnikatelé a OSVČ a 18 % respondentů je nezaměstnáno. Tento fakt je důležitý, protože dotazník se větvil právě podle toho, zda uchazeč je zaměstnán či nikoliv.

U zaměstnaných respondentů se zjišťovala charakteristika firmy, ve které pracují z hlediska vlastnictví. 46,6 % zaměstnaných respondentů pocházelo z firmy s českým vlastnictvím a 38,6 % se zahraničním vlastnictvím. Dále 8 % zaměstnaných respondentů pracuje ve státním podniku a 6,8 % ve veřejné správě.

4.2 Analýza odpovědí

Další část dotazníku je zaměřená přímo na podnikatelskou etiku. První otázku a odpovědi na ní znázorňuje následující graf.



Graf 2 - Neetické chování

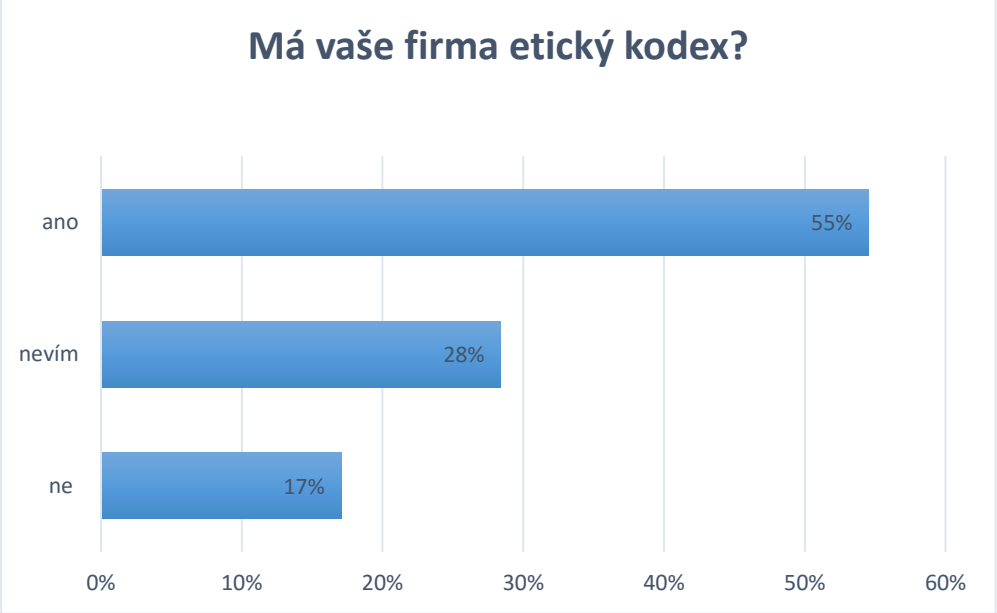
U odpovědi „ano“ odpovědělo třicet respondentů. Je zajímavé, že neetické chování zažil stejný počet respondentů, jak u firmy s českým, tak se zahraničním vlastnictvím. Spojitost mezi českým a zahraničním vlastnictvím a neetickým chováním podle výsledků není. Ovšem ještě zajímavější je fakt, že ze sedmi respondentů pracujících ve státním podniku, pět odpovědělo, že za poslední rok zažilo neetické chování.

Výsledné procento odpovědí „ano“ by bylo zajímavé sledovat meziročně. Z výsledků meziročního dotazování by pak bylo možné usuzovat, zda podnikatelská etika a využívání nástrojů napomáhá snižování počtu případů neetického chování na pracovišti.

Respondenti, kteří zažili neetické chování, dále odpovídali na otázku, jak často se toto neetické chování děje a zda bylo nějak řešeno. Z výsledků lze snadno vidět, že ve většině případů k neetickému chování nedochází pouze jednou, ale také ne často. Respondenti

nejčastěji uvedli odpověď „občas dojde k neetickému chování“. Tato odpověď byla zvolena v 70 %. Nejméně zvolená odpověď byla „stalo se to pouze jednou“, a to v pouhých 13 %. Ve všech případech jednorázového neetického chování bylo toto chování dále řešeno. V občasných a častých případech nebylo v 81 % chování řešeno. V těchto firmách by bylo vhodné zavést sociální audit.

Další otázka se zaměřila již specificky na etické řízení. 78 % respondentů uvedlo, že ve firmě, ve které pracují, se uplatňuje etické řízení. Tento výsledek je velmi dobrý a snad se procento bude do budoucna jen zvyšovat. Dále byli respondenti tázáni, zda jejich firma má etický kodex. Výsledky znázorňuje následující graf.



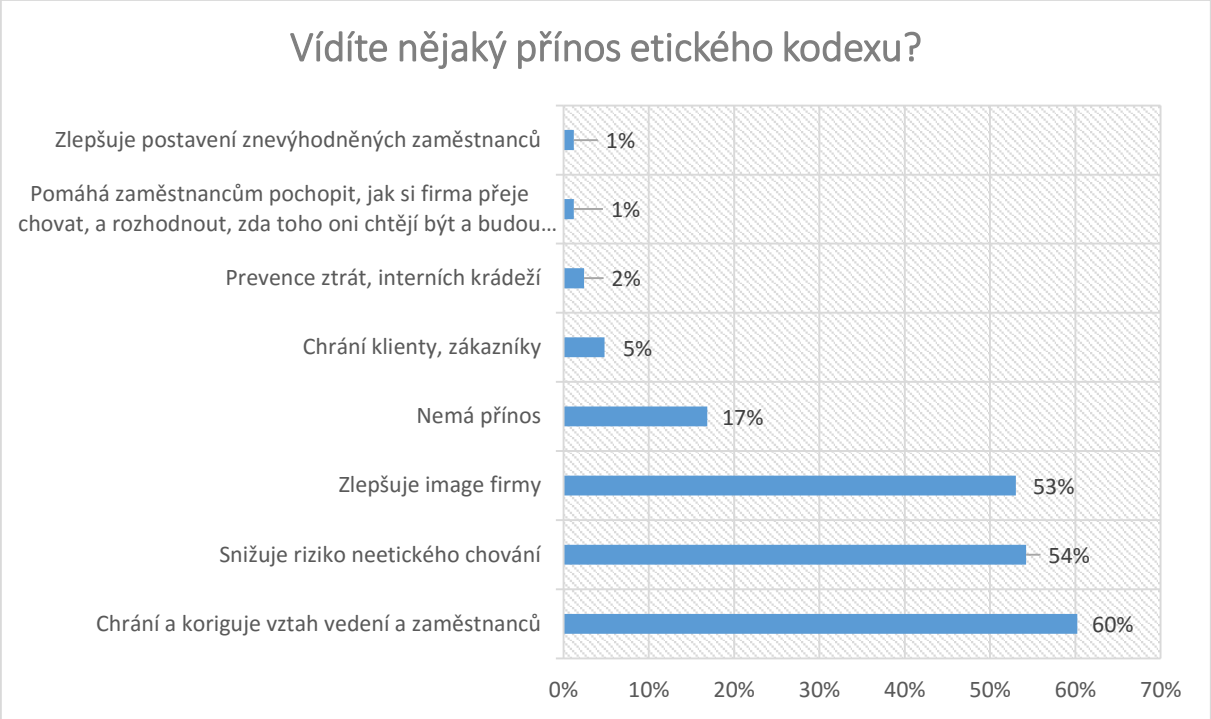
Graf 3 - Etický kodex

Z hlediska vlastnické struktury firem je etický kodex nejvíce uplatňován ve firmách se zahraničním vlastnictvím. To přikládám delší a komplexnější historii etického řízení a především přijímání etického kodexu v zahraničí. V České republice je tato disciplína stále na lepší a lepší úrovni, avšak v počtu firem s etickými nástroji zaostáváme, i díky krátkému trvání demokratického režimu.

Další důležitou otázkou je, zda si respondenti myslí, že je etický kodex prakticky využíván. Jelikož existence nástrojů etického řízení přímo neznamená jejich praktické využívání a tím i snižování neetického chování na pracovišti. 54 % dotázaných si myslí, že etický kodex se ve firmě prakticky využívá, 23 % uvedlo jako odpověď „nevím“ a stejný

počet uvedl, tedy 23 %, že kodex se prakticky nevyužívá. Když má firma zpracovaný etický kodex, který je platný, není důvod ho prakticky nevyužívat. Možná tento fakt souvisí s tím, že některé firmy zavádí nástroje etického řízení pouze z důvodu zlepšení image.

Dotázání měli v souvislosti s etickým kodexem uvést, zda vidí nějaký jeho přínos. Měli na výběr odpovědi: chrání a koriguje vztah vedení a zaměstnanců,



Graf 4 - Přínos etického kodexu

snižuje riziko neetického chování, zlepšuje image firmy, nemá přínos a vlastní odpověď. Respondenti mohli uvést i více odpovědí než jednu. Výsledky této otázky:

Dvě nejčastější odpovědi jsou zřejmé, neboť to jsou hlavní dva úkoly etického kodexu. Je zajímavé, že 53 % respondentů považuje jako přínos etického kodexu zlepšení image firmy. Takto vysoký výsledek nebyl u této odpovědi předpokládán, ale je vidět, že etický kodex v českém podnikatelském prostředí neplní jen své hlavní úlohy. Naopak jako negativní výsledek se jeví, že 17 % respondentů si myslí, že etický kodex nemá přínos. Těchto 17 % souhlasně odpovědělo, že jejich firma má etický kodex, ale ani jeden z respondentů neuvedl, že by se prakticky využíval. Zároveň většina těchto respondentů uvedla, že zažili za poslední rok neetické chování na pracovišti. V těchto případech tedy asi doopravdy etický kodex pozbývá účinnosti a bylo by dobré, aby vedení v těchto společnostech provedlo nějaká opatření. Neetického chování se pravděpodobně dopouští

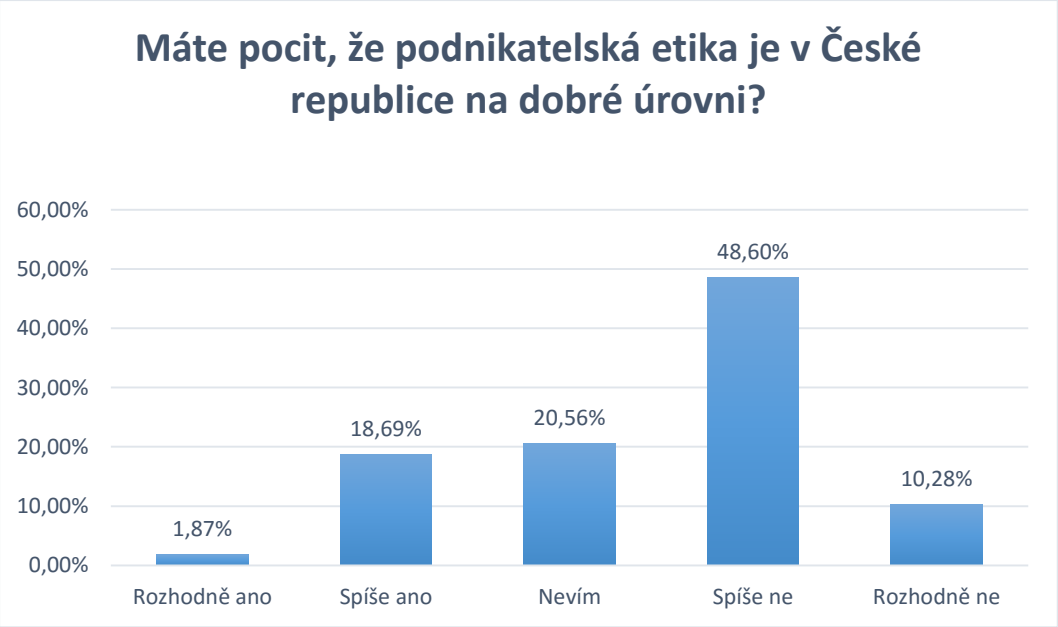
právě vedení, a proto by bylo dobré použít nějaký nestranný nástroj, například etického ombudsmana nebo etickou linku.

Z teoretické části práce je zřejmé, že nástrojů etického řízení je mnohem více. Proto bylo u respondentů dále zjišťováno, zda firmy, ve kterých pracují, používají i další nástroje. U této otázky bylo opět možné označit více odpovědí.

56,8 % respondentů odpovědělo, že jejich firmy nepoužívají žádné další nástroje etického řízení. V případech, kdy firmy používají jiné nástroje, jedná se většinou o firmy se zahraniční vlastnickou strukturou.

Druhým nejčastějším nástrojem je podle mého průzkumu výcvik a vzdělávání zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky. To tvořilo 27,7 % odpovědí, což nepotvrzuje předpoklad z teoretické části. Pravděpodobně z důvodu zahrnutí různých školení pod tento termín, který pod něj ale nepatří. Třetím nejčastějším je 12,5 % etický a sociální audit. Pět respondentů uvedlo, že jejich firma používá úřad ombudsmana pro etiku. Stejný počet respondentů uvádí jako další nástroj etické vzory. Čtyřikrát byla uvedena etická linka.

Následující část dotazníku je zaměřena na vnímání podnikatelské etiky a úlohy jednotlivce v podnikatelském prostředí. Odpovědi znázorňují níže uvedené grafy.



Graf 5 - Úroveň podnikatelské etiky

Graf 6 - Úloha jednotlivce

Více jak polovina respondentů si myslí, že podnikatelská etika v České republice není na dobré úrovni. Někteří respondenti byli dodatečně tázáni, z jakého důvodu si to myslí.

Nejčastější odpovědí bylo, že v podnikání obecně je častá korupce, kterou respondenti považují za vysoce neetickou. Dalším uváděným důvodem je nerovnoprávné zacházení se znevýhodněnými skupinami zaměstnanců, jako například matky s dětmi. Několikrát bylo uvedeno, že zaměstnavatelé nedodržují zákony, které upravují pracovní dobu a místo výkonu práce matek s dítětem do 15ti let věku dítěte, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody. Další znevýhodněnou skupinou jsou lidé nad 50 let. Respondenti uvedli, že byli svědky neetického zacházení s lidmi staršími 50ti let.

Je velmi zajímavé, že téměř 95 % respondentů si myslí, že za etické podnikání je odpovědný každý jednotlivec v podnikatelském prostředí. Po osobním dotázání bylo zjištěno, že většina respondentů zastává myšlenku „začni u sebe“. Pokud bude každý člen svědomitý a zodpovědný, pak podnikatelské prostředí bude téměř úplně etické.

5 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo objasnit problematiku řízení firmy pomocí nástrojů etického řízení a tyto poznatky pak ověřit vlastním průzkumem. Tento hlavní cíl se dělil na několik dílčích cílů.

V práci je popsána podnikatelská etika jako vědní disciplína. Také jsou charakterizovány hlavní nástroje etického řízení, které se dělí na tradiční a moderní. Mezi moderní nástroje byla nově zařazena etická linka, která se stává fenoménem posledních let. Podrobněji jsou popsány dva nejznámější nástroje etického řízení – etický kodex a etický a sociální audit.

V praktické části je proveden vlastní průzkum pomocí dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníku je zřejmé, že k neetickému chování na pracovišti dochází stejnou měrou ve firmách s českým i zahraničním vlastnictvím. Třetina respondentů zažila za poslední rok neetické chování na pracovišti. V občasných a častých případech většinou nebylo chování řešeno. V jednorázových případech chování bylo řešeno vždy. V případech občasného a častého neetického chování firmy většinou nemají etický kodex, a pokud ano, tak ho prakticky nevyužívají. Z tohoto důvodu by bylo dobré v těchto firmách zavést více nástrojů etického řízení. Vhodný by byl výcvik managementu v oblasti podnikatelské etiky.

Zkušenost s neetickým chováním na pracovišti má podle výzkumu 34 % respondentů. Dytrt ve svém výzkumu, který probíhal v roce 2010, uvádí, že s neetickým jednáním za posledních 12 měsíců se setkalo téměř 88 % respondentů (Dytrt, 2011, s. 41). Z toho vyplývá, že se situace v této oblasti za šest let velmi zlepšila.

Jak již bylo mnohokrát řečeno, etické řízení se uplatňuje pomocí nástrojů. Cílem práce také bylo zjistit, jak moc se tyto nástroje v českém podnikatelském prostředí používají. Podle výsledků průzkumu je nejvíce používaným nástrojem etický kodex. To se shoduje i s předpokladem v teoretické části práce. 55 % respondentů uvedlo, že firma, ve které pracují, má zavedený etický kodex. Stejnou otázku řešil i výzkum „Etika podnikání“ z roku 2005. Výzkum byl proveden Transparency International – Česká republika (TIC). TIC uvádí, že etický kodex má 59,1 % českých firem (Transparency International – Česká republika, 2006, s. 8). Z výsledků dotazníku také plyne, že etický kodex je více uplatňován v zahraničních firmách. TIC svůj průzkum provádělo také v britských firmách, které působí na českém trhu.

82,1 % těchto firem má etický kodex (Transparency International – Česká republika, 2006, s. 8). Tento fakt, ukazuje, že výsledky průzkumu odpovídají výsledkům průzkumu TIC a míra používání kodexů se od roku 2005 téměř nezměnila.

Ostatní etické nástroje jsou dle průzkumu využívány zřídka. Více, jak polovina respondentů si myslí, že neetickému chování se dá předejít používáním nástrojů etického řízení. Polovina respondentů uvedla, že etický kodex není v jejich firmě prakticky využíván, ačkoliv ho mají. Zároveň asi 60 % respondentů si myslí, že podnikatelská etika v České republice není na dobré úrovni. Z těchto uvedených důvodů by bylo vhodné, aby firmy přijímali etické řízení a jeho nástroje jako součást strategie firmy.

Etika je v podnikatelské oblasti velmi důležitá. Nástroje etického řízení především korigují vztahy uvnitř i vně firmy, zabraňují neetickému chování na všech úrovních a především tvoří dobrou pověst podniku. Dobrá pověst podniku je spjata s celkovým postavením společnosti na trhu.

Etické chování podniku přináší dobré podnikové klima. Když se zaměstnanci cítí v podniku dobře, podávají i dobré výkony a ty vedou ke spokojenosti zákazníků (Putnová, Seknička, 2007). Dalo by se říct, že etické řízení vede k všeobecné prosperitě podniku.

Využívání nástrojů etického řízení má ve světě velkou oblibu a v některých zemích je již samozřejmostí. Je velmi pozitivní, že v České republice se situace pomalu, ale jistě mění. Stále více firem si uvědomuje důležitost etiky z hlediska všeobecné společenské odpovědnosti, ale i z hlediska dobré pověsti a tím lepších zisků. A z těchto důvodů zavádějí firmy již i jiné nástroje než je etický kodex, a některé firmy již používají kombinaci několika nástrojů.

Důležité ale je, že etiku v podnikatelském prostředí ovlivňuje každý jeho člen. Téměř většina respondentů výzkumu souhlasí s tvrzením, že za etické podnikání je odpovědný každý jedinec v podnikatelském prostředí.

Celkově tedy práce přináší komplexní pohled na etické řízení firmy pomocí nástrojů etického řízení. Tento pohled je jak z teoretické perspektivy, tak i z praktické. Práce poukazuje především na výhody etického řízení. Praktická část pak reflektuje situaci v českém podnikatelském prostředí. Na základě výsledků lze říct, že cíl práce byl splněn.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Seznam použité literatury

Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona (včetně deuterokanonických knih): český ekumenický překlad. 19., (10. opr.) vyd. Praha: Česká biblická společnost, 2013. 1387 s. ISBN 978-80-87287-66-8.

BOHATÁ, Marie. *Etika a ekonomika – sborník ze semináře.* Diskusní materiály. Diskusní materiál č. 29. Praha: CERGE-NHÚ, 1994

DYTRT, Zdeněk a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9

KANT, Immanuel. *Základy metafyziky mravů*. Překlad Ladislav Menzel. Vyd. 2. Praha: Svoboda, 1990. 128 s. Filozofické dědictví. ISBN 80-205-0152-5.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4.

SOKOL, Jan. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filosofii*. Vyd. v této podobě 1. Praha: Vyšehrad, 2014. 260 s. Moderní myšlení. ISBN 978-80-7429-223-1.

ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-85603-94-2.

TROJAN, Jakub S. *Etické vztahy v ekonomice*. Praha: OIKOYMENH, 2012. 215 s. Oikúmené; sv. 173. ISBN 978-80-7298-480-0.

6.2 Seznam internetových zdrojů

ETICKÁ LINKA [online]. Praha: Haládik Consulting, 2012 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: http://ethicline.eu/czech.html

ETICKÉ PŘÍSTUPY V PODNIKÁNÍ. *Transparency International* [online]. Praha: Transparency International - Česká republika, 2006 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: http://transint.xred.cz/doc/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf

7 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

1. Jste:

- muž
- žena

2. Ve věku:

- 18 – 26 let
- 26 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 a více let

3. Jste:

- zaměstnán/a
- OSVČ, soukromý podnikatel/ka
- nezaměstnán/a

Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce, že jste nezaměstnán/a prosím pokračujte v otázkách 12, 13 a 14.

4. Charakterizujte podnik, ve kterém pracujete podle vlastnictví:

- české vlastnictví
- zahraniční vlastnictví
- státní podnik
- veřejná správa
- družstvo
- jiné:

5. Zažil/a jste nebo byl/a jste svědkem neetického jednání na pracovišti za poslední rok?

- ano
- ne
- nejsem si jist/á

6. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce ano, jak často k tomu dochází?

- stalo se to pouze jednou
- občas dojde k neetickému jednání
- stává se to často

7. Bylo neetické jednání nějak řešeno?

- ano
- ne

8. Uplatňuje se ve firmě, ve které pracujete etické řízení*?

*dodržování obecně platných pravidel společnosti, morálky; etické jednání; existence nástrojů etického řízení (etický kodex apod.)

- ano
- ne

9. Má vaše firma etický kodex?

- ano
- ne
- nevím

10. Pokud ano, myslíte si, že se prakticky využívá?

- ano

- ne
- nevím

11. Vidíte nějaký přínos etického kodexu?

- chrání a koriguje vztah vedení a zaměstnanců
- snižuje riziko neetického chování
- zlepšuje image firmy
- jiné:
- nemá přínos

12. Používá firma některý z dalších nástrojů etického řízení?

- etický a sociální audit
- úřad ombudsmana pro etiku ve firmě
- etický výbor
- etické vzory
- výcvik a vzdělávání zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky
- jiné:
- žádné

13. Myslíte, že se neetickému jednání a morálním sporům dá předejít používáním nástrojů etického řízení?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne

- určitě ne

14. Máte pocit, že podnikatelská etika je v České republice na dobré úrovni?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Souhlasíte s tvrzením, že za etické podnikání je odpovědný každý jednotlivec v podnikatelském prostředí?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne