

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy

Jana Heřmánková

**Bakalářská práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Heřmánková**
Osobní číslo: **E11751**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Předmětem práce je analyzovat etiku v managementu a její vliv na efektivnost a rozvoj podniku.

Zásady:

- Stanovení cíle a metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky manažerské etiky.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza etiky v managementu a jejího vlivu na rozvoj podniku.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:


Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- DYTRT, Z. a STRÍTESKÁ, M. Efektivní inovace - odpovědnost v managementu. 1. vyd. Brno: CPress, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
ČANÍK, P. a ČANÍKOVÁ, P. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Praha: Transparency International, 2006.
ŘEZÁČ, J. Moderní management: Manažer pro 21. století. 1. vyd. Brno: CPress, 2009. 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Michaela Stríteská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Jana Heřmánková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Michaele Stříteské za její odbornou pomoc, cenné rady a podněty, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je věnována problematice manažerské etiky a jejímu vlivu na rozvoj firmy. Nejprve jsou teoreticky vymezeny základní pojmy manažerské etiky a vybrané související termíny. Analytická část je věnována průzkumu, jehož cílem bylo zjistit rozsah aplikace nástrojů manažerské etiky ve vybraných firmách a vliv manažerské etiky na rozvoj firem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažerská etika, etické řízení, společenská odpovědnost firem, rozvoj firmy

TITLE

Business ethics and its influence on the development of the company

ANNOTATION

This work is devoted to business ethics and its influence on the development of the company. At first theoretical terms of business ethics and related selected terms are defined. The analytical part is devoted to the research with goal was to get a knowledge of business ethic application range in the companies and influence of business ethic on the development of the companies.

KEYWORDS

Business ethics, ethical management, corporate social responsibility, development of the company

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MANAŽERSKÉ ETIKY.....	10
1.1 ETIKA.....	10
1.2 MANAŽERSKÁ ETIKA.....	11
1.3 SUBSYSTÉMY MANAŽERSKÉ ETIKY.....	12
1.4 ÚLOHA ETIKY V PODNIKÁNÍ.....	15
1.5 ROZHODOVÁNÍ V RÁMCI MANAŽERSKÉ ETIKY.....	17
1.6 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	18
2 IMPLEMENTACE MANAŽERSKÉ ETIKY.....	20
2.1 ETICKÝ KODEX.....	21
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V OBLASTI ETIKY.....	23
2.3 ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT.....	24
2.4 REIDENBACHŮV A ROBINŮV MODEL MORÁLNÍHO ROZVOJE PODNIKU.....	25
2.5 VLIV MANAŽERSKÉ ETIKY NA ROZVOJ PODNIKU.....	27
3 ANALÝZA VLIVU MANAŽERSKÉ ETIKY VE VYBRANÝCH FIRMÁCH.....	29
3.1 CÍL PRŮZKUMU.....	29
3.2 METODY PRŮZKUMU.....	29
3.3 TECHNIKA SBĚRU DAT.....	30
3.4 PLÁN ŠETŘENÍ.....	31
3.5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ.....	32
3.5.1 <i>Doba implementace manažerské etiky.....</i>	<i>32</i>
3.5.2 <i>Využití nástrojů manažerské etiky.....</i>	<i>33</i>
3.5.3 <i>Strategie pro rozvoj etiky.....</i>	<i>34</i>
3.5.4 <i>Význam etiky ve firmě.....</i>	<i>35</i>
3.5.5 <i>Výhody etického chování.....</i>	<i>36</i>
3.5.6 <i>Nevýhody etického chování.....</i>	<i>37</i>
3.5.7 <i>Vliv etického chování na rozvoj firmy.....</i>	<i>38</i>
3.5.8 <i>Zkušenosti respondentů s manažerskou etikou.....</i>	<i>39</i>
3.6 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ.....	40
3.7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	42
ZÁVĚR.....	43
POUŽITÁ LITERATURA.....	45
SEZNAM PŘÍLOH.....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody etického leadershipu.....	16
Tabulka 2: Implementace manažerské etiky	32
Tabulka 3: Nástroje manažerské etiky.....	33
Tabulka 4: Strategie pro rozvoj etiky.....	34
Tabulka 5: Význam etiky ve firmě	35
Tabulka 6: Výhody etického chování	36
Tabulka 7: Nevýhody etického chování.....	37
Tabulka 8: Vliv etiky na rozvoj firmy	38

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Subsystémy manažerské etiky.....	14
Obrázek 2: Obecný model morálního rozhodnutí	18
Obrázek 3: Oblasti společenské odpovědnosti firem.....	19
Obrázek 4: Obecné funkce etického kodexu	22
Obrázek 5: Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje podniku	25
Obrázek 6: Čas vyplňování dotazníku	31
Obrázek 7: Implementace manažerské etiky.....	32
Obrázek 8: Nástroje manažerské etiky.....	33
Obrázek 9: Strategie pro rozvoj etiky	34
Obrázek 10: Význam etiky ve firmě.....	35
Obrázek 11: Výhody etického chování.....	36
Obrázek 12: Nevýhody etického chování	37
Obrázek 13: Vliv etiky na rozvoj firmy.....	38

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CSR Corporate Social Responsibility

BLF Business Leaders Forum

ÚVOD

Manažerská etika se v současné době stává stále častěji diskutovaným a důležitým pojmem. Postupné změny ve společnosti, ke kterým docházelo od 2. pol. 20. stol., přinesly nové podmínky a kritéria pro úspěšnost podniků. Firmy si začaly uvědomovat, že aplikace etiky do managementu je důležitým předpokladem k dlouhodobému úspěšnému podnikání, neboť přináší prospěch nejen firmě, ale i celé společnosti. Chovat se eticky nejen k zákazníkům, ale také k zaměstnancům a k širokému okolí firmy je dnes nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti.

V naší společnosti také působí čím dál více zahraničních firem, které přicházejí z prostředí, kde byla etika v podnikání uplatňována již dříve a přinášejí s sebou své zkušenosti. Tyto firmy, uplatňující etiku, jsou pozitivním příkladem a jednou z motivací pro zavádění metod a nástrojů manažerské etiky v dalších firmách. I přesto je pro současnou společnost často typické jednání, které nebere v potaz veřejný prospěch, ale pouze vlastní užitek jedince na úkor ostatních. Mnozí manažeři se snaží dosáhnout zisku i za cenu nekalých praktik, orientují se na hmotné statky a jejich rozmnožení bez ohledu na ostatní. Takovéto jednání destruuje podnikatelské prostředí a je nutné ho zamezit a předcházet mu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat rozsah aplikace nástrojů manažerské etiky ve vybraných eticky vyspělých firmách a vliv manažerské etiky na rozvoj těchto firem.

Bakalářská práce je rozdělena na tři hlavní části. První část práce se zabývá teoretickým vymezením pojmu manažerská etika a vybraných souvisejících termínů, na které navazuje popis subsystémů manažerské etiky. Dále je tu nastíněna charakteristika etiky v činnosti manažera a společenská odpovědnost firem. Druhá část je zaměřena na implementaci manažerské etiky do podnikání. V této části se budeme zabývat vybranými nástroji, které pomáhají zavést etiku do firmy. Současně je zde charakterizován Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje podniku. Na závěr je vymezen vliv manažerské etiky na rozvoj firmy.

V rámci analytické části je zpracován průzkum formou dotazníkového šetření, v němž se budeme zabývat rozsahem aplikace manažerské etiky ve vybraných českých firmách. Dále se průzkum věnuje výhodám a nevýhodám, které plynou z implementace manažerské etiky a především vlivu manažerské etiky na rozvoj firem.

Na konci práce jsou shrnuty výsledky průzkumu a stanoveny konkrétní návrhy a doporučení.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MANAŽERSKÉ ETIKY

Tato kapitola se bude zabývat teoretickým vymezením pojmu manažerská etika a vybraných souvisejících termínů. Dále zde bude rozebrána etika v činnosti manažera a rozhodování v rámci manažerské etiky. Na konci je charakterizován koncept společenské odpovědnosti firem.

1.1 Etika

Slovo etika pochází z řeckého pojmu „éthos“, který znamená mrav, zvyk nebo obyčej. Je to filosofická disciplína, která usiluje o zdůvodnění morálky. Je chápána jako nauka, která se zabývá mravním jednáním a hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla.

Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání (Putnová a Seknička, 2007, s. 14).

Čím více lidí ovlivňují důsledky našeho chování, tím většího významu etika nabývá. Etika neposkytuje přesný návod jak se v určité situaci zachovat, pouze se nás snaží naučit, jak správně situaci vyhodnotit a nalézt optimální řešení.

Thompson (2004) popisuje čtyři základní přístupy:

- Deskriptivní etika

Popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty, které zastává konkrétní společnost. Můžeme nejen popsat to, co lidé dělají, ale také důvody, kterými své činy vysvětlují. Klíčovým rysem veškeré deskriptivní etiky je skutečnost, že se nesnaží zjišťovat, co je a není správné, ale pouze popisuje danou situaci.

- Normativní etika

Zkoumá normy, jimiž se ve svém mravním rozhodování lidé řídí. Zabývá se otázkami týkajícími se povinností (co by člověk „měl“ dělat) a hodnot, které mravní rozhodnutí vyjadřují (co utváří „dobrý život“). Jde o krok dál než deskriptivní etika. Zaměřuje se na výrok o nějakém chování a ptá se: „Je správné toto dělat?“

- Metaetika

Metaetika je diskuse o jazyce, kterým o morálce hovoříme. Představuje snahu zjistit, co lidé svými výroky míní. Namísto jednoduché otázky: „Je toto správné?“, se ptá: „Co znamená, když řeknu, že je toto správné.“

- Aplikovaná etika

Je nejdůležitější součástí etiky. Nikdo by se o etiku nezajímal, kdyby v životě neexistovali problémy, které vybízejí k vyjadřování a zkoumání mravních rozhodnutí a hodnot. Téměř v každé oblasti života existují morální otázky. Knihy o aplikované etice zkoumají rozhodnutí v dané oblasti z hlediska teorií etiky.

1.2 Manažerská etika

Etika v podnikání se v současné době stává stále častěji diskutovaným a důležitým pojmem. Postupné změny ve společnosti, ke kterým docházelo od 2. pol. 20. stol., přinesly nové podmínky a kritéria pro úspěšnost podniků. Podniky si začaly uvědomovat, že aplikace etiky do managementu, je důležitým předpokladem k dlouhodobému úspěšnému podnikání, neboť přináší prospěch nejen podniku, ale i celé společnosti.

Definic podnikatelské a manažerské etiky můžeme dnes najít poměrně mnoho. Bývají různé a vycházejí z obecných morálních norem společnosti. Putnová a Seknička (2007) používají následující základní definici: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika*“.

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, normativní etika znamená, že nejde o pouhý popis současné situace, ale především o její hodnocení z hlediska správnosti či nesprávnosti. Normativní etika také stanovuje normy, podle kterých by se měl člověk chovat. Aplikovaná etika řeší konkrétní otázky a problémy týkajících se etického chování v daném oboru. Profesní etika je soubor pravidel či norem, jimiž se řídí vykonavatelé určitého povolání.

Remišová (2011) definuje podnikatelskou etiku na jedné straně takto: „*Podnikatelská etika zahrnuje průnik etiky a ekonomiky ve všech sférách hospodářství včetně etiky podnikatele. Podnikatelská etika není identická s profesní etikou manažera, je obsahově širší a manažerská etika jako profesní etika je její součástí.*“

Na straně druhé vidí podnikatelskou etiku jako vědní disciplínu: „*Je to aplikovaná integrační disciplína, která se zabývá zkoumáním interakce etiky a ekonomiky. Podnikatelská etika analyzuje morální normy a principy ve všech sférách hospodářského systému. Zkoumá etické předpoklady pro funkční podmínky moderního tržního hospodářství.*“

Manažerskou etiku chápe Řezáč (2009) jednak v širším pojetí, jako principy odpovědného jednání managementu firmy vůči jejímu vnějšimu okolí (tj. především vůči stakeholders), jednak v užším pojetí jako aktivní vztah mezi nadřízeným a podřízeným (tj. mezi řídicími pracovníky a ostatními zaměstnanci firmy), ve kterém manažer uplatňuje následující druhy moci:

- odborná moc (vyplývá z představy, že manažer má odborné znalosti),
- moc odměňovat (vyplývá z očekávání odměny, kterou disponuje manažer),
- legitimní (poziční) moc (vyplývá z legitimní pravomoci manažera),
- referenční moc (vyplývá z vyjadřování uznání a obhajování zájmů pracovníků),
- donucovací moc (vyplývá ze snahy vyhnout se trestu, kterým disponuje manažer).

Manažerská etika se stává důležitým nástrojem prosperity firmy, protože vymezuje manažerům mantinely, které by neměli při rozhodování překročit, aby jejich působení přinášelo firmě dobré jméno a dlouhodobou efektivnost. Manažerská etika vede manažery k tomu, aby svými rozhodnutími reagovali žádoucím způsobem na působení vnějších i vnitřních vlivů, které ovlivňují chování podnikatelských organizací (Dytrt, 2006a, s. 60).

Pojem manažerská etika však nemusí být zaváděn jenom pro oblast podnikání a veřejné správy. Má smysl ve všech oblastech, kde se uplatňuje management.

Výše uvedené definice se shodují v tom, že manažerská etika se týká jednak podniku a jeho vztahu k vnějšimu okolí, jednak i vztahu manažera ke svým podřízeným. Vztahuje se tedy jak k manažerům, tak i ke všem zaměstnancům v podniku a k veškerým vztahům mezi nimi.

Pro účely bakalářské práce budeme vycházet z následující definice Dytrt (2001):

„Za manažerskou etiku považujeme takové úsilí pracovníků v oblasti podnikání a veřejné správy, které promítá zásady etiky (morálky) do všech fází rozhodování a řídicí práce.“

1.3 Subsystémy manažerské etiky

1. Morálka

Morálkou se zabývá více vědeckých oborů, a proto existuje velké množství definic. Nejčastěji se morálka definuje jako soubor společenských a kulturních norem, které v určité míře regulují chování a jednání lidí ve společnosti.

Většina lidí často zaměňuje pojmy morálka a etika, avšak rozlišování obou pojmů je důležité, protože jejich význam není shodný. Morálka je skutečně existující stav, tedy to, co lidé opravdu považují za správné a co naopak za špatné. Stav morálky zrcadlí, jak moc jsou etické normy ve společnosti opravdu dodržovány.

Chovat se morálně znamená přizpůsobit své chování, jednání i myšlenky souboru etických norem, ať už se jedná o normy osobní, náboženské či sdílené sociální nebo profesní skupinou (Thompson, 2004, s. 43). Člověk však není morální bytost jenom proto, že racionálně dodržuje práva a povinnosti, ale i proto že má hodnotovou a citovou stránku. Hodnoty a mravní city mají důležitou roli ve vytváření celistvosti morálky, jelikož začleňují jedince do společnosti a vytvářejí tím kvalitu etického prostředí.

2. Erudice

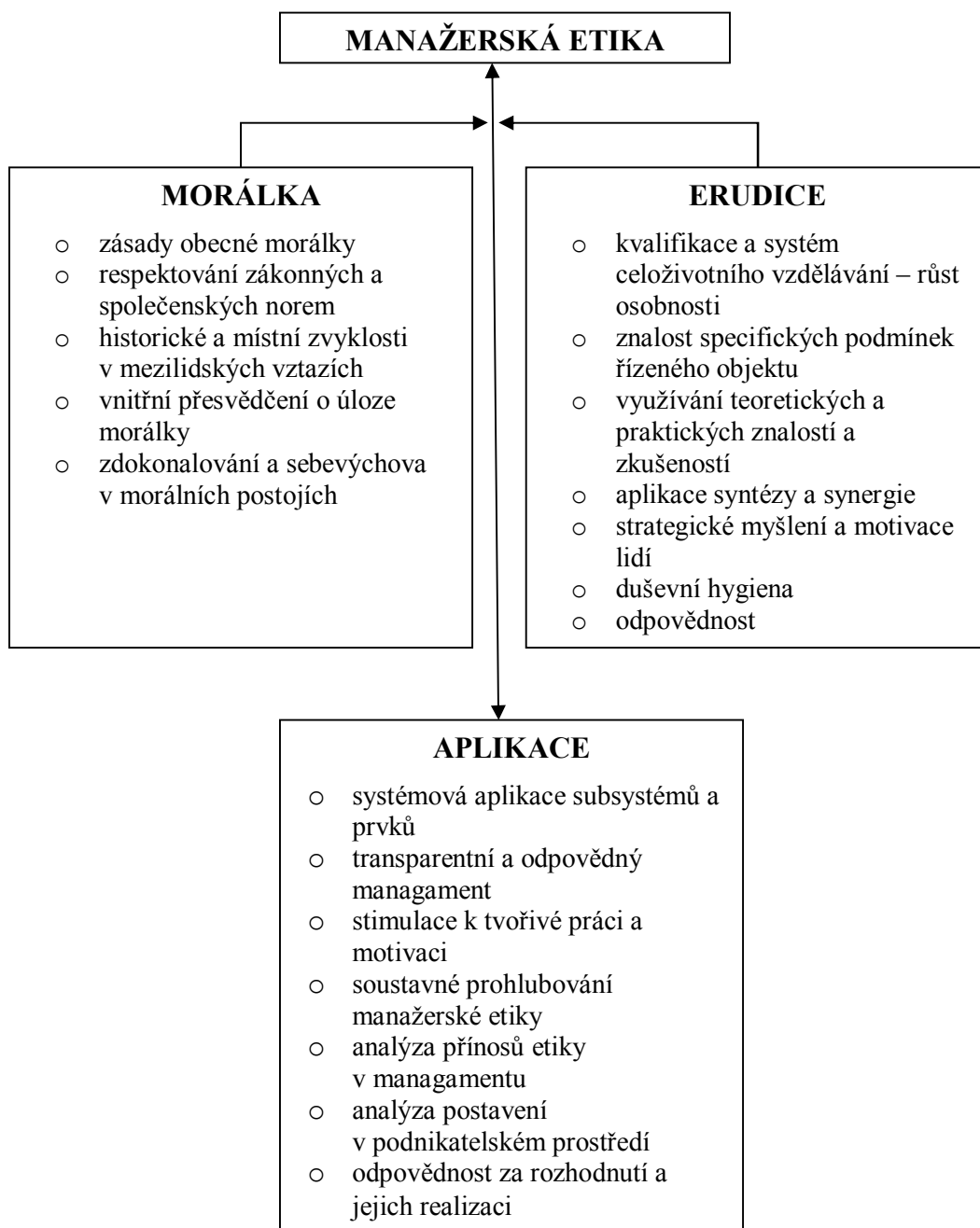
Druhý subsystém manažerské etiky je erudice, tedy kvalifikace. Kvalifikace však zahrnuje nejen dosažené vzdělání, ale i systém celoživotního vzdělávání, tedy systematickou péči o růst osobnosti. Vývoj vědy a techniky vyžaduje, abychom neustále doplňovali své znalosti, které potřebujeme pro výkon své profese. Tento vývoj byl přínosný především pro technické vybavení managementu, netýkal se však sociálních jevů. Důležitou částí podniku jsou lidé a jejich vztahy, ve kterých se etické postoje uskutečňují. Zvyšování kvality mezilidských vztahů, schopnost profesionální komunikace a růst osobnosti patří do systému celoživotního vzdělávání.

3. Aplikace

V subsystému aplikace jde o schopnost manažera úspěšně realizovat výsledky svého rozhodovacího procesu. K řízení podniku nestačí pouze aktivita manažera, je potřeba kreativní spolupráce zaměstnanců. Kvalitou jejich práce si manažer ověřuje, že jeho vedení dobře ovlivňuje jejich motivační postoje. Je-li jejich motivace správná, budou na podmíněnou inovaci manažera reagovat svými inovacemi a podílet se na plnění strategie organizace (Dytrt, 2006b, s. 58).

Manažer by měl umět své podřízené správně motivovat a stimulovat, a tím je získat pro plnění strategických cílů podniku. Úspěšné naplnění cílů nezávisí pouze na manažerovi, ale i na jeho zaměstnancích. Pokud jsou zaměstnanci dobře seznámeni s myšlenkami, hodnotami a cíli podniku, začnou se s nimi ztotožňovat, čímž vzniká vyšší pravděpodobnost dosažení těchto cílů.

Z následujícího obrázku lépe pochopíme jednotlivé vzájemně se ovlivňující subsystémy a jejich prvky.



Obrázek 1: Subsystémy manažerské etiky

Zdroj: Dytrt (2009, s. 48)

1.4 Úloha etiky v podnikání

V současné době lidé nekladou důraz na veřejný prospěch, ale pouze na vlastní užitek. Je však důležité respektovat společenskou úlohu podnikání. Součástí podnikání je i etickým a odpovědným působením vychovávat své zaměstnance, a tím se podílet na vývoji etického prostředí celé společnosti. Při odpovědném podnikání nám nejde pouze o maximalizaci zisku, ale zároveň musíme brát v potaz také sociální a ekologické zájmy. To se týká uspokojování požadavků nejen zákazníků, ale i dalších osob, s nimiž podnik spolupracuje, např. zaměstnanců, dodavatelů, apod. Tím vzniká předpoklad pro dlouhodobou spolupráci.

Etika v činnosti manažera

Manažeři by se měli zasadit o to, aby etika byla obsažena v činnostech všech pracovníků v podniku. Je důležité prosazovat etické vztahy mezi lidmi, protože stav etiky a etických postojů v podniku závisí na každém pracovníkovi, bez ohledu na jeho postavení.

Manažeři i zaměstnanci mají společnou odpovědnost za úroveň managementu, který zajišťuje kvalitní a včasnou realizaci inovací. Cílem managementu firmy je, aby všichni pracovníci plnili efektivně, kvalitně a včas svoje i firemní závazky. Základem úspěšného působení firem je týmová tvořivá práce. Manažer by měl vytvořit takový pracovní kolektiv, který je relativně stabilní a zajišťuje partnerské pracovní vztahy. Autoritativní styl řízení a špatné interpersonální vztahy znehodnocují úsilí, které bylo do práce vloženo a snižují možnost a úroveň spolupráce (Dytrt, 2006a, s. 60-61).

Manažer by měl se svými spolupracovníky rozvíjet partnerské vztahy na bázi vítěz-vítěz. Dytrt (2006b) uvádí, že by měl především:

- pro své spolupracovníky být vzorem solidnosti a důvěry,
- být pozorným posluchačem názorů podřízených,
- projevovat identitu s jejich problémy a požadovat jejich identitu s podnikem,
- sledovat a prohlubovat jejich motivaci k podniku,
- ve své práci rozvíjet systém manažerské etiky jako kvalitativní stránku managementu.

Dalším předpokladem, který přispívá k úspěchu firmy, je jasná vize toho, čeho chce manažer dosáhnout a její následná formulace. Aby si manažer se zaměstnanci správně porozuměl, je třeba být s nimi ve stálém kontaktu. Interní komunikace je nevyhnutelnou podmínkou činnosti podniku, bez které by nemohl fungovat. Správní manažeři si informace nenechávají pro sebe a zapojují své podřízené do řešení problémů, a tím zvyšují jejich

tvořivost a motivaci. Informovanost také ovlivňuje jejich loajalitu a pozitivně působí na sociální klima na pracovišti. Umění správně komunikovat se zaměstnanci patří k nejsložitějším stránkám manažerské práce.

Manažer by si měl uvědomovat svůj vliv na okolí. Je vnímán jako vzor, a proto nemůže požadovat od podřízených dodržování morálního standardu, který on sám porušuje. Remišová (2011) uvádí pravidla, které by měl manažer dodržovat, a tím zlepšovat etické prostředí ve firmě. Manažer by měl:

- aplikovat ve firmě stejné morální principy, které aplikuje ve svém soukromém životě,
- odmítnout dělat to, o čem si myslí, že je morálně nesprávné,
- dát jasně najevo svým podřízeným, co od nich očekává v oblasti morálního chování,
- zacházet se všemi lidmi, se kterými podniká, s úctou a respektem,
- v případě, že nemůže uvést v soulad svoje svědomí se způsobem podnikání, které je od něho požadováno, z firmy odejít.

Etický leadership

Existence etických vzorů souvisí s tzv. etickým vůdcovstvím. Díky němu je do značné míry podporován etický a kooperativní přístup jednotlivců v podniku i v rámci celé společnosti (Čaník a Čaníková, 2006, s. 38).

Leadership neboli umění vést lidi je jedna z nejzajímavějších, ale zároveň nejtěžších manažerských dovedností. Lidé leadery následují nejenom pro jejich dovednosti, ale hlavně proto, že jim věří a respektují je. Leadership je především o chování a nikoliv o měřitelných schopnostech. Důležitá je důvěra, charakter vůdce, správný postoj a rozhodování.

Tabulka 1: Výhody a nevýhody etického leadershipu

VÝHODY	NEVÝHODY
+ činy mluví hlasitěji než slova, + levný, účinný, praktický nástroj, + výhoda „nakažlivosti“ správným (etickým a odpovědným) chováním, + etický leadership je vysoce preferován a je mu přiřazována velmi důležitá role při změně podnikového klimatu.	- etické vedení se jen těžko učí, - vedoucí pracovník musí být nejen formální, ale hlavně neformální autoritou, - nástroj „svázaný“ s konkrétní osobou (ztížená přenositelnost).

Zdroj: Čaník a Čaníková (2006, s. 39)

1.5 Rozhodování v rámci manažerské etiky

Rozhodování je důležitou činností manažerů. Jako nedílná složka manažerské práce se uplatňuje v podstatě ve všech manažerských činnostech. Obecně ho definujeme jako proces výběru alespoň ze dvou variant, kdy výsledkem by měl být jednoznačný výběr právě jedné varianty.

Existuje několik obecných zásad, které by měly být dodržovány v rozhodovacích procesech etického charakteru (Rolný, 2007, s. 25):

1. Vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu k normám a mravům společnosti, ve které žiji.
2. Vyhodnotit každé rozhodnutí s ohledem na obecné morální standardy a zažité morální konvence (slušnost, čestnost, pravdomluvnost, úcta k člověku, atd.).
3. Vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu ke svému svědomí (řešení musí být v souladu s mojí individuální morálkou).
4. Řešení by mělo projít tzv. Precedentním testem, tzn. domýšlet jeho následky tak, aby bylo obecně pozitivním řešením, pokud by sloužilo jako model pro jiná rozhodnutí.
5. Řešení by mělo projít testem veřejnosti, mělo by být obhájeno před veřejným fórem a konzultováno s nezainteresovanými osobami.

Cílem rozhodování ovšem není vytvoření naprosto nestranného pohledu. Důležitá je i role subjektu, který se rozhoduje. Ten by měl dosáhnout souladu mezi osobním a obecným zájmem, protože jinak nebude schopen přijmout rozhodnutí za své.

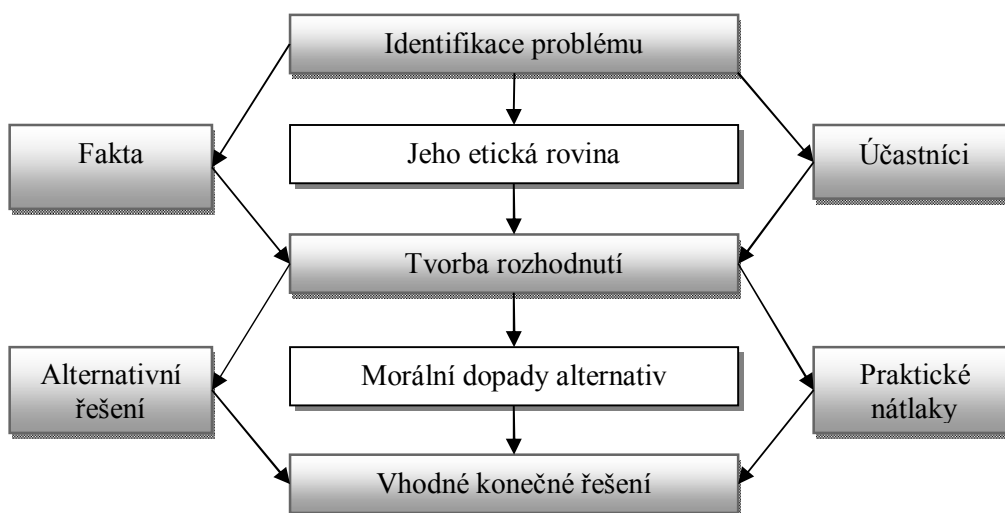
Model morálního rozhodnutí

Při rozhodování často hledáme obecně platný procesní postup, který by nám zajistil efektivní vyhodnocení situace, což je často základní předpoklad pro kvalitní rozhodnutí. Východiskem se může stát aplikace obecného modelu morálního rozhodnutí, který zahrnuje tyto kroky (Putnová a Seknička, 2007, s. 119):

- Identifikace problému:
 - sběr základních údajů,
 - mapování významných lidských činitelů,
 - identifikace a rozřídění hodnotových prvků,
 - určení, které hodnoty ovlivňují nebo způsobují problém.

- Vypracování alternativ jednání:
 - výběr racionálních možností jednání,
 - vymezení etických principů každé alternativy,
 - nalezení dalších etických problémů, vyplývajících z jednotlivých alternativ.
- Vyřešení problému volbou jedné z alternativ.
- Formulace a odůvodnění volby.

Tento model je lépe znázorněn v následujícím obrázku, kde vyniká návaznost a vzájemná podmíněnost jednotlivých kroků.



Obrázek 2: Obecný model morálního rozhodnutí

Zdroj: Rolný (1998, s. 33)

1.6 Corporate Social Responsibility

Od 2. pol. 20. století se postupně měnil pohled společnosti na chování podnikatelských subjektů. Od podniků se začalo očekávat, že využijí svůj vliv a finanční prostředky ve prospěch společnosti, ve které podnikají. Odpovědně podnikat znamená usilovat nejen o naplnění ekonomických cílů, ale zároveň myslet i na sociální a ekologické zájmy. Společensky odpovědné firmy uspokojují požadavky nejen zákazníků, ale i dalších osob, s nimiž spolupracují, jako např. zaměstnanců a dodavatelů. Tím pozitivně působí na celou společnost.

Výchozí definici společenské odpovědnosti firem stanovila Evropská komise v roce 2001, která CSR vymezuje jako *koncept, pomocí kterého firmy na dobrovolném základě integrují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými subjekty (stakeholdery)* (Zdražilová, 2010, s. 1 – 2).

CSR stojí především na třech pilířích:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomická.

Zdražilová (2010) dále uvádí, že ekonomická, sociální a ekologická dimenze spolu úzce souvisejí, a proto se používá k vysvětlení konceptu tzv. trojí minimální linie (triple-bottom-line), která všechny tři rozměry (pilíře) propojuje a bývá označována populárnějším názvem „3P“ neboli „Lidé, Planeta, Prospěch“ (People, Planet, Profit).

Následující tabulka znázorňuje přehled oblastí CSR a možné aktivity k daným oblastem:

Oblasti společenské odpovědnosti firem		
Ekonomická (profit)	Sociální (people)	Environmentální (planet)
<ul style="list-style-type: none"> • Etický kodex • Corporate governance • Dialog s akcionáři • Transparentnost • Odmítnutí korupce • Ochrana dat a duševního vlastnictví 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj lidského kapitálu • Bezpečnost a zdraví zaměstnanců • Pracovní standardy • Rovné příležitosti • Work-life balance • Outplacement, rekvalifikace • Dialog s nevládními organizacemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekologická výroba, produkty a služby • Recyklace • Ochrana přírodních zdrojů • Alternativní zdroje

Obrázek 3: Oblasti společenské odpovědnosti firem

Zdroj: Řezáč (2009, s. 316)

Společensky odpovědné chování pozitivně ovlivňuje jak firmu, tak i společnost, kterou je součástí. Firmy této odpovědnosti dosahují tedy například tím, že ve svém podnikání uplatňují etiku a netolerují neetické chování. Snaží se minimalizovat dopady svého podnikání na životní prostředí, vyrábějí kvalitní výrobky a podporují region, ve kterém působí. Zodpovědná firma plní své závazky, neinvestuje za hranici únosného rizika a nespolupracuje s pochybnými partnery. Tím se chrání před nebezpečím pokut a jiných sankcí za porušování zákonů. Firmy veškeré odpovědné aktivity vykonávají dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností.

2 IMPLEMENTACE MANAŽERSKÉ ETIKY

Docílit takového stavu, aby se etika stala přirozenou součástí podnikové kultury, není vůbec jednoduché. Cílem zavádění etiky je prosadit etické chování a dodržování Kodexu firmy v celé struktuře podniku. To se týká všech zaměstnanců, manažerů i top managementu a samozřejmě vztahů ke všem dodavatelům, odběratelům a organizacím, se kterými podnik spolupracuje.

Postup při implementaci etiky do podnikání

Pokud se podnik rozhodne implementovat etiku do podnikové kultury, mělo by vedení podniku respektovat tyto zásady (Remišová, 2011, s. 194-195):

1. jasně stanovit cíl, který chce v rozvoji etiky dosáhnout,
2. získat management pro etický program podniku,
3. stanovit, jakým způsobem chce tento cíl dosáhnout,
4. začlenit etiku do systému řízení,
5. zmonitorovat reálné etické problémy v podniku,
6. promyslet systém kontroly účinnosti etického programu,
7. naplánovat systém změn v etickém programu v závislosti od dosahovaných výsledků v rozvoji etiky v podniku.

Důležitou zásadou je pro etický program podniku získat své zaměstnance. To spočívá především v jejich správné informovanosti. Manažer by měl své podřízené včas informovat o chystaných změnách a důvodech jejich vzniku. Zajistí si tak dobrou budoucí spolupráci. Neméně potřebné je stimulovat pracovní motivaci celého kolektivu. Úspěšný manažer ve svém působení na pracovníky používá převážně pozitivní stimuly, jako např. pochvala, převedení na lepší práci či vyšší plat.

Nástroje manažerské etiky

K systematické aplikaci etiky do podnikání nám slouží především nástroje etického řízení, kterými jsou:

- etický kodex,
- vzdělávání v oblasti etiky,
- etický a sociální audit,
- etické vzory,
- úřad ombudsmana pro etiku,

- pracovník zodpovědný za etiku,
- analýza zainteresovaných skupin,
- etické výbory,
- anonymní etické linky.

2.1 Etický kodex

Etický kodex je základním nástrojem implementace etiky. Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi (Rolný, 1998, s. 59). Prostřednictvím kodexu dává podnik najevo, že se etika stala součástí jeho činnosti. Kodex by neměl být v zájmu pouze určité skupiny lidí, ale měl by se týkat každého zaměstnance, bez ohledu na jeho funkci.

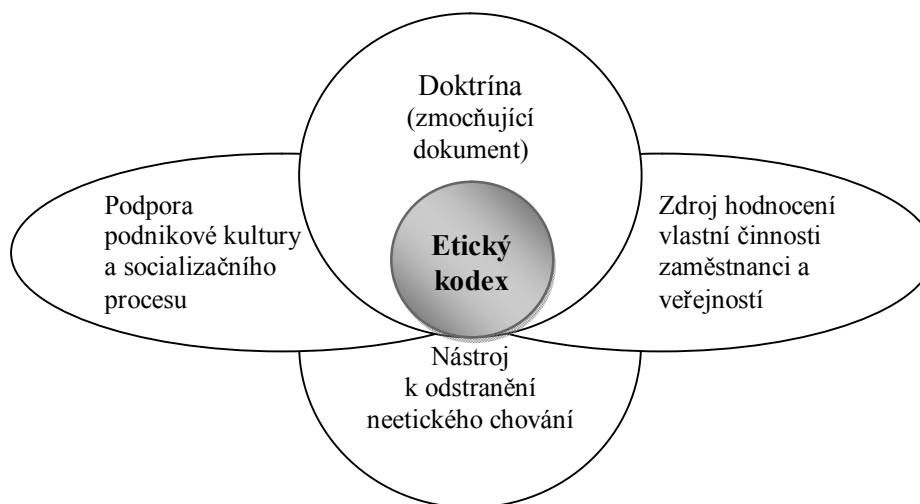
V současnosti podniky stále častěji požadují, aby se jejich zaměstnanci chovali podle etických standardů stanovených v etickém kodexu. Z výzkumu provedeného společností GfK Praha pro Transparency International - Česká republika, ve kterém bylo osloveno 254 (převážně středních a velkých) podniků vyplývá, že se k existenci nějaké formy etického dokumentu přihlásilo 150 firem. Z těchto 150 firem následně 24,7 % vlastní písemný etický kodex; ve 44 % firem existuje nepsaný etický kodex a u 37,3 % firem existuje etický kodex jako součást vnitřních směrnic. Přísně vzato je nějaká forma písemného dokumentu s deklarací hodnot a postojů k etickým otázkám přítomna přibližně ve 33 % dotázaných organizací (Čaník a Čaníková, 2006, s. 21-22).

Zásady výstavby etického kodexu podniku podle Iva Rolného (2007) jsou:

1. I v případě, že chybí detailně propracovaná politika firmy nebo precedentní případy, jako platné vodítko pro rozhodování slouží vždy deklarované hodnoty podniku.
2. Etický kodex musí být vnitřně konzistentní a souviset s posláním, cíli, strategií a politikou podniku. Měl by obsahovat jasně formulované konkrétní priority, závazky a požadavky a srozumitelné vymezení etických rolí.
3. Etický kodex musí být přiměřený. Nemůže zahrnovat vše, být příliš detailní, ani příliš obecný, vágní. Přiměřenost znamená i vyváženost práv a povinností, požadavků na chování zaměstnanců uvnitř i vně podniku.
4. Etický kodex musí obsahovat mechanismus řešení konfliktů, jeho interpretaci a aplikaci. Ta by měla být jasná a snadná a pro podnik pokud možno nenákladná.

5. Etický kodex by měl také poskytovat možnost ustanovení výjimek, a to zejména pro důvody morálního charakteru (snížené požadavky na tělesně postižené, ženy v těhotenství, zohlednění alergiků atd.)

V následujícím obrázku jsou uvedeny obecné funkce etického kodexu:



Obrázek 4: Obecné funkce etického kodexu

Zdroj: Rohný (1998, s. 61)

Výhody pro podnik při zavedení etického kodexu:

Etický kodex informuje zaměstnance o morálních zásadách, a tím jim pomáhá se s nimi lépe ztotožnit. Přispívá k naplňování pocitu, že pracují v etickém prostředí. Stanovuje jasné hranice a znemožňuje zaměstnancům neetické chování, čímž eliminuje nežádoucí praktiky, které by mohly vyvolat nevoli u zákazníků, veřejnosti nebo dodavatelů. Obsahuje mechanismus řešení konfliktů, tudíž pomáhá s řešením krizových situací. Objasňuje podnikovou strategii v oblasti problematických etických otázek, a tím zamezuje chybnému jednání ze strany zaměstnanců. Přispívá ke snížení nákladů spojených právě s tímto chybným jednáním. Eliminuje zneužívání pravomocí nadřízených vůči ostatním zaměstnancům. Pomáhá managementu odhalit a spravedlivě potrestat neetické chování v podniku. V neposlední řadě jeho zavedení může zlepšit reputaci podniku v očích široké veřejnosti a podpořit tak jejich celkovou důvěru.

2.2 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky

Zavádění etiky do podnikatelské praxe je závislé na vyspělosti mravní kultury podniku. Všechny firmy by měly věnovat pozornost zkvalitňování a prohlubování znalostí a dovedností svých zaměstnanců a jejich rozvoji. Každý manažer by se měl vzdělávat v oblasti etiky stejně jako řadový zaměstnanec. Zároveň by měl být pro zaměstnance etickým vzorem a sdílet etické hodnoty podniku.

Je potřeba své zaměstnance vzdělávat nejen v cizích jazycích, jak tomu je v mnoha firmách doposud, ale zejména v profesních dovednostech. V posledních letech se staly trendem kurzy či semináře rozvíjející osobnost člověka, jako např. kurzy manažerských či komunikačních dovedností, či outdoorový program pro zlepšení týmové spolupráce mezi zaměstnanci. Pokud firma nebude investovat do lidských zdrojů a vzdělávání, nebudou se její zaměstnanci rozvíjet, a tím pádem se nebude rozvíjet ani firma.

Vzdělávání je vhodné provádět především prostřednictvím seminářů realizovaných v menších skupinách, etických workshopů a etických diskusních fór. Je možné ho provádět interně nebo externě pomocí institucí, které se jím zabývají. Firmy se také mohou přihlásit například do projektu Vzdělávání v oblasti etiky, který realizuje Ministerstvo vnitra ČR. Vzdělávání probíhá prostřednictvím e-learningových a prezenčních kurzů, ve kterých nejde jen o předání teoretických znalostí problematiky, ale zejména o praktický nácvik žádoucího jednání.

2.3 Etický a sociální audit

Etický a sociální audit je jedním z nefinančních auditů. Patří k významným formám implementace etiky v podniku, která se používá ve vyspělých tržních ekonomikách.

Audit v obecném smyslu je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami (Králíček, 1997, s. 97).

Etický a sociální audit se začíná v poslední době rozlišovat. Sociální audit zahrnuje kontrolu těchto čtyř podnikových dimenzí:

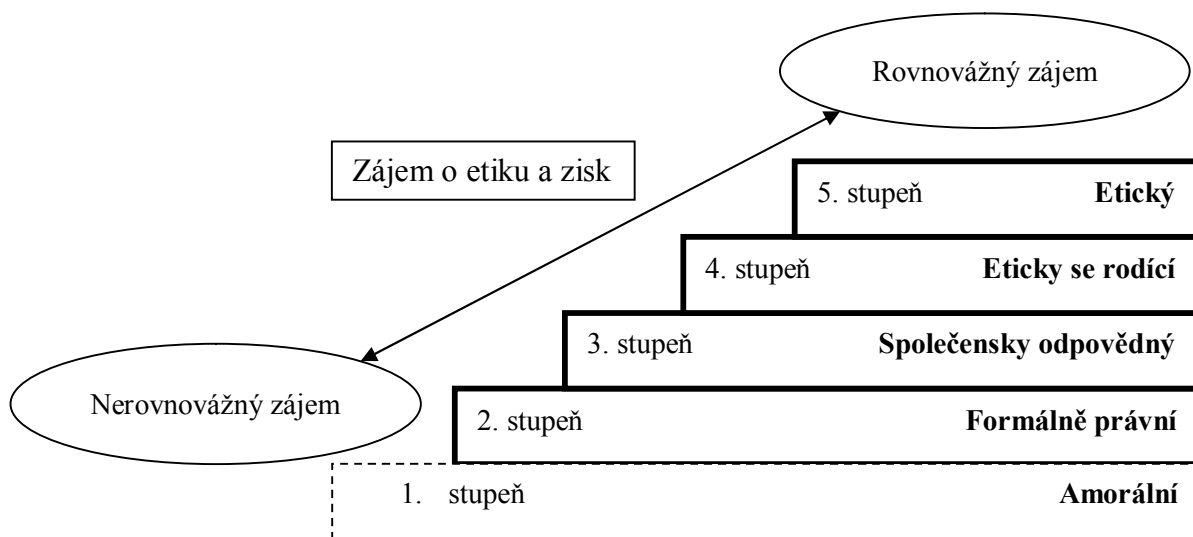
- zaměstnanecké politiky,
- environmentální politiky,
- ekonomického rozvoje podniku,
- dobročinnosti.

Etický audit zahrnuje především analýzu etického programu v podniku a prověřování etických hodnot a principů.

Audit může být realizován různými způsoby, jako např. osobním rozhovorem s pověřeným pracovníkem, formou dotazníků nebo analýzou příslušných materiálů a dokumentů. Lze ho provést interně, tzn. svými pověřenými zaměstnanci, nebo externě, pomocí specializovaných firem. Audit by neměl být pouze kontrolou etické situace v podniku, ale měl by přinést konkrétní návrhy na zlepšení.

2.4 Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje podniku

Tento model rozlišuje podniky do pěti vývojových typů, kde kritériem rozdělení je stupeň jejich morálního rozvoje. Hlavní myšlenkou modelu je pohled na podniky z hlediska poměru jejich zájmu o zisk a podnikatelskou etiku.



Obrázek 5: Reidenbachův a Robinův model morálního rozvoje podniku

Zdroj: Rolný (2007, s. 44)

Charakteristika jednotlivých stupňů (Rolný, 2007, s. 44-45):

1. stupeň – amorální

Tento stupeň je charakteristický naprostou nenasytností a lačností podniku po co největším zisku. Podnik se řídí zásadou, že jeho chování je etické, pokud jeho nečisté praktiky nejsou odhaleny. Neexistuje zde žádný etický kodex, vše je podřízeno maximalizaci zisku.

2. stupeň – formálně právní

V této fázi podnik dbá na to, aby jeho činnost byla právně v pořádku. Avšak v maximální míře využívá všech nedostatků legislativy a jeho činnost se opět řídí výhradně maximalizací zisku. Morální kodex obsahuje pouze požadavek loajality zaměstnanců.

3. stupeň – společensky odpovědný

Management podniku si již uvědomuje, že jednat pouze na formálně právní rovině nestačí. Vzrůstá zájem o etiku, který ovšem plyne spíše z poznání, že etické jednání se mu může vyplatit. Podnik se zaměřuje nejen na samotné vlastníky, ale i na širší veřejnost. Etický způsob uvažování se projevuje pouze na rozhodujících postech.

4. stupeň – eticky se rodící

Etické hodnoty se stávají součástí podnikové kultury. Podnik veřejně deklaruje své hodnoty, cíle a způsoby jejich dosažení. Management věnuje větší pozornost společenským problémům a při svém rozhodování bere v potaz i morální dopad svého jednání. Přesto stále ještě nejsou etické principy a zásady rozpracovány do celé organizační struktury a nejsou součástí strategického plánování podniku.

5. stupeň – etický

Na posledním stupni morálního rozvoje se už zájem o zisk a o etické způsoby jeho dosahování dostává do rovnováhy. Etická analýza ekonomické činnosti je plně integrovanou součástí podnikatelských záměrů podniku a jeho strategického plánu. Podniková kultura odráží systémové zavedení etických zásad a principů. Důraz na etické normy a principy je nedílnou součástí všech dokumentů a materiálů. V jeho organizační struktuře existují články vedení, které se přímo etickými problémy a jejich předcházením zabývají.

Reidenbachův a Robinův model ukazuje pouze teoretické stupně morálního vývoje podniku. Ve skutečnosti však většina podniků neprochází všemi fázemi. Také je možné, že některý podnik vykazuje znaky jednoho stupně rozvoje a zároveň druhého. Rozhodující vliv na etický rozvoj podniku má délka jeho existence, tradice podniku, kvalita managementu a další skutečnosti.

2.5 Vliv manažerské etiky na rozvoj podniku

Úspěšný rozvoj podniku je podmíněn několika faktory. Mezi nejdůležitější patří jasná strategie a schopnost firmy flexibilně reagovat na změny zejména na trzích. To se děje prostřednictvím inovací, které umožňují podniku dosáhnout výhodnějšího postavení v porovnání s konkurencí. Díky inovacím dochází k zavádění nových produktů a jejich zdokonalování, ke snižování nákladů, zlepšování kvality či zvyšování efektivnosti práce. Důležitá je také schopnost firmy efektivně nakládat s vlastním i cizím kapitálem a vyhledávat finanční zdroje pro další rozvoj. Dalšími faktory jsou pozitivní podnikové klima, motivace a vzdělání zaměstnanců a dobré jméno podniku. Právě s těmito faktory nám může pomoci implementace etiky do podniku.

Z dlouhodobého hlediska má zavádění etiky v podniku pozitivní vliv na jeho rozvoj. Pokud podnik zavádí a udržuje etiku jako součást své podnikatelské strategie, vytváří si tak dobré jméno u široké veřejnosti, což se promítne i do jeho ekonomické úspěšnosti. Dobré jméno vede k tomu, že si podnik udrží své spolehlivé dodavatele a přitahuje i zákazníky, kteří se pak rádi vracejí. Důvěra mezi smluvními stranami umožňuje rychlejší a bezproblémovější realizaci plánů. Etické chování zajišťuje konkurenční výhodu oproti firmám, které se takto nechovají, a usnadňuje podniku vstup na nové trhy. V dnešní době stále více zákazníků při nákupech klade důraz také na chování podniku ke spotřebiteli, jeho společenskou angažovanost, dobročinnost a vztah k životnímu prostředí. Míra etičnosti chování podniku se tak stává komparativní výhodou na trhu. Odpovědné chování podniku může také přinést příliv nových investorů, kteří se v posledních letech při svých investičních rozhodováních řídí často etickými, environmentálními a sociálními faktory.

Z vnitropodnikového hlediska pozitivní etické prostředí vytváří dobré pracovní vztahy a podněcuje loajalitu zaměstnanců. Tím se zvyšuje efektivnost a kvalita jejich práce. Snižuje se nežádoucí fluktuace zaměstnanců. Dochází ke snižování transakčních nákladů, které ovlivňují cenu výrobků a tím i konkurenceschopnost podniku.

Čaník a Čaníková (2006) shrnují pozitivní efekty etického chování do několika následujících bodů:

- zlepšení firemní reputace,
- redukce rizik a nákladů,
- zvýšená míra loajality zaměstnanců a snížení jejich fluktuace,
- ochrana před nelegálním a sankcionovaným jednáním,
- posílení konkurenceschopnosti,

- zajištění a udržení příjmů a zisků,
- posílení možnosti získat a udržet si zahraniční kapitál,
- trvale udržitelný růst/rozvoj,
- přístup na nové segmenty trhu – zákazníci odpovědní k životnímu a sociálnímu prostředí apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že v rámci dlouhého období se etické chování podniků jeví jako výhodná podnikatelská strategie. Některé podniky se však obávají uplatňovat manažerskou etiku. Zejména ty, které působí v neetickém prostředí. Bojí se, že budou znevýhodněny, oproti těm, které využívají neetických prostředků. Jako největší nevýhodu etického chování podniky uvádějí vyšší náklady a větší spotřebu času.

Další bariérou je špatná informovanost a vzdělanost v tomto oboru. Především chybí dostatek srozumitelných informací o manažerské etice a CSR, o výsledcích výzkumů, doporučeních a názorech ostatních firem. Firmy málo spolupracují s institucemi, které se tomuto odvětví věnují, anebo ani nevědí o jejich existenci.

Zavedení etiky může zpočátku přinést více výdajů než zisku, to se ale v dlouhodobém měřítku změní a přinese podniku prospěch a pozitivní vliv na jeho rozvoj. Tuto skutečnost dokládá výzkum Institute of Business Ethic realizovaný v roce 2003, podle kterého měly firmy uplatňující etiku o 18 % vyšší zisk. Výzkum BLF v roce 2004, v jehož rámci bylo osloveno 103 pražských firem, též ukázal, že 75 % z nich považuje odpovědné a etické chování k zaměstnancům a prostředí, ve kterém působí, za podmínku dlouhodobé prosperity firmy (Kunz, 2012, s. 36-37).

3 ANALÝZA VLIVU MANAŽERSKÉ ETIKY VE VYBRANÝCH FIRMÁCH

Tato kapitola bude věnována průzkumu, který byl proveden pro doplnění předešlých teoretických poznatků o nové poznatky pocházející přímo z prostředí vybraných českých firem uplatňujících manažerskou etiku. Pro zjištění uplatňování etiky v praxi byla zvolena forma dotazníkového šetření, které neslo název: *Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy*. Dotazník byl sestaven pro firmy, které již ve svém podnikání uplatňují manažerskou etiku. Přesné znění dotazníku je uvedeno na konci práce v příloze.

3.1 Cíl průzkumu

Hlavním cílem šetření je zjistit rozsah aplikace nástrojů manažerské etiky ve vybraných českých eticky vyspělých firmách a vliv manažerské etiky na rozvoj těchto firem. Současně bude pozornost věnována i výhodám a nevýhodám, které ze zavedení manažerské etiky v podnicích vyplývají.

Výsledky provedené analýzy jsou porovnány s teoretickými poznatky, které jsou vymezeny v první části této práce.

3.2 Metody průzkumu

K naplnění cíle této práce byl zvolen kvantitativní průzkum. Kozel (2006) uvádí: Kvantitativní průzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního průzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohli jsme získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme s většími soubory respondentů. Shromážděné údaje musí být srovnatelné (shromážděny ve stejném období, stejné struktuře, stejným způsobem sběru).

Kvantitativního průzkumu bývá nejčastěji využíváno pro jeho jednoduchost a nenáročnost. Tento typ průzkumu byl zvolen také proto, že tato metoda má největší návratnost. Výsledky jsou více reprezentativní, méně závislé na schopnostech respondentů, a vedou tak k lépe ověřitelným a srovnatelným výsledkům.

Avšak kromě pozitivních stránek kvantitativního průzkumu je potřeba chápat i jeho nevýhody. Výsledky z tohoto průzkumu bývají spíše obecné a ne vždy dokážou popsat problém do hloubky. U složitějších a neměřitelných znaků jejich spolehlivost i srovnatelnost přirozeně klesá. Proto se dnes kvantitativní metody často kombinují s kvalitativními. Umožňují tak lepší porozumění skutečnému stavu věcí.

3.3 Technika sběru dat

Jako základní technika sběru dat byl použit dotazník. Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru údajů. V této metodě jsou informace získávány formou písemných dotazů. Vytvořený dotazník by měl být srozumitelný a musí zachovávat základní pravidla slušnosti. Čím bude dotazník kratší a přehlednější, tím větší návratnost můžeme očekávat. Otázky musí tvořit logický celek. (Kozel, 2006, s. 161 - 163).

Při sestavování dotazníku je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky a před definitivní aplikací dotazníku provést pilotáž, která nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Otázky by měly být anonymní. Tím lze zvýšit upřímnost odpovědí. Dotazník umožňuje zkoumat i velký počet osob současně, takže v krátké době je možno získat velké množství výpovědí. Zkoumané osoby mohou při vyplňování dotazníku více zvažovat své odpovědi. Nejsou pod tlakem nutnosti okamžité odpovědi, jako je tomu při aplikaci metody rozhovoru (Kohoutek, 2010).

Pro tento průzkum byl použit polostrukturovaný dotazník, který kombinuje otázky volné, polootevřené a uzavřené. Převážná většina otázek je polootevřených. Respondent se může volněji vyjádřit a díky tomu můžeme zjistit více individuálních rozdílů. Polouzavřené otázky jsou kompromisem mezi otázkami otevřenými a uzavřenými. K otázce jsou zpracovány varianty odpovědí a navíc je zde tzv. úniková varianta (jiné), u které je volné místo pro doplnění vlastní odpovědi. Výzkumník má tak jistotu, že varianty odpovědí obsahují všechny možnosti. Otevřená otázka se v dotazníku vyskytuje pouze jedna na konci. Poskytuje respondentovi možnost vyjádřit svůj vlastní názor na výzkumný problém a uvést své vlastní zkušenosti.

Dotazník obsahoval 8 otázek a byl sestaven pro vrcholový management firem. Jako forma dotazování bylo zvoleno elektronické dotazování. Při této metodě zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách www.survio.com a následně rozeslán e-mailem spolu s průvodním dopisem vybraným firmám. Rozesílání e-mailů je rychlejší než klasické vyplňování papírových dotazníků. Vyplnění elektronického dotazníku je rychlé a jednoduché. Zpracování odpovědí je jednodušší, protože veškerá data máme ihned v elektronické podobě. Za nevýhodu lze považovat, že si nemůžeme ověřit osobu, která dotazník vyplňuje.

3.4 Plán šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno dvoufázově koncem měsíce března a začátkem měsíce dubna tohoto roku. Dohromady bylo osloveno 150 českých firem, které ve svém podnikání uplatňují manažerskou etiku. Jednalo se o firmy z žebříčku TOP Odpovědná firma, což je cena platformy Byznys pro společnost, která se věnuje oceňování firem v oblastech společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Dále byly osloveny členské firmy platformy Byznys pro společnost a účastníci soutěže European CSR Award. Mezi dalšími dotazovanými byly firmy, které se na svých webových stránkách hlásí k etickému a odpovědnému podnikání. Oslovené firmy byly převážně velké firmy z různých odvětví průmyslu: hutnický, strojírenský (zejména automobilový), chemický (petrochemie, farmacie), energetický, spotřební (oděvní, obuvnický), potravinářský i stavební. Dále také z pojišťovnictví, bankovníctví, telekomunikací a dalších odvětví.

V prvním kole bylo osloveno pomocí e-mailu 70 firem. Na vyplnění dotazníku měli manažeři firem 10 dní, za toto období se vrátilo 14 vyplněných dotazníků. V druhém kole byl dotazník rozeslán dalším 80 firmám. Vráceno bylo opět dalších 14 dotazníků. Celkově dotazník vyplnila přibližně jedna pětina dotázaných, tzn. 28 firem. Návratnost dotazníku tedy činila 19 %. Z manažerů, kteří dotazník spustili, jej vyplnilo 42 %. 54 % manažerů dotazník pouze zobrazilo a 4 % jej nedokončilo.

Většině respondentů netrval čas vyplnění dotazníku více než 10 minut. Největší počet manažerů vyplňovalo dotazník pouhé 2 minuty. Dotazník byl sestaven s ohledem na časovou vytíženost vrcholového managementu firem. Tím byla zvýšena jeho celková návratnost.



Obrázek 6: Čas vyplňování dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Analýza výsledků provedeného šetření

3.5.1 Doba implementace manažerské etiky

Nejprve bylo nutné ověřit, zda firmy opravdu dlouhodobě realizují etiku v podnikání. Na otázku, která zněla: „Kolik let je ve firmě implementována manažerská etika?“, odpovídali respondenti jednou možností.

Tabulka 2: Implementace manažerské etiky

Odpovědi	Počet	%
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	6	21
6 - 10 let	6	21
Více než 10 let	11	47
Nevím	2	7
Jiná varianta	3	4

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z následujícího grafu, téměř polovina (47 %) oslovených firem implementuje manažerskou etiku více než 10 let. V rozmezí 1 – 5 let a 6 – 10 let uplatňuje etiku v podnikání shodných 21 % firem. Dva dotazovaní na tuto otázku nedokázali odpovědět. Jeden respondent se domnívá, že manažerská etika vzniká postupně a implementace etiky se nedá stanovit v letech.



Obrázek 7: Implementace manažerské etiky

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Využití nástrojů manažerské etiky

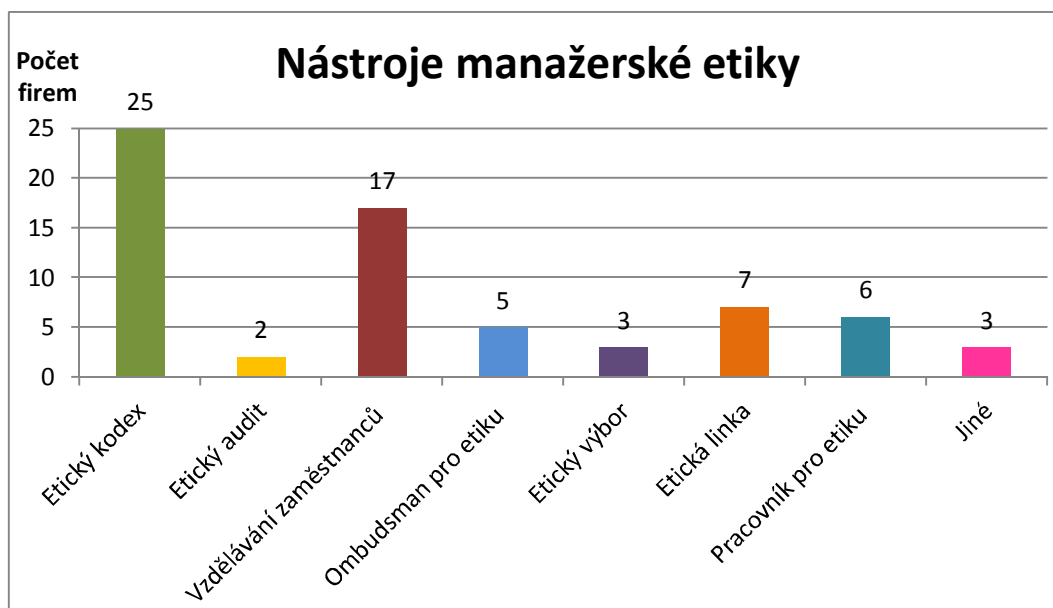
Druhá otázka pomohla stanovit, jak širokou škálu nástrojů manažerské etiky firmy využívají. Dotazovaní zde mohli zaškrtnout více možností.

Tabulka 3: Nástroje manažerské etiky

Odpovědi	Počet	%
Etický kodex	25	89
Etický audit	2	7
Vzdělávání zaměstnanců	17	61
Ombudsman pro etiku	5	18
Etický výbor	3	11
Etická linka	7	25
Pracovník zodpovědný za etiku	6	21
Jiné	3	11

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všechny oslovené firmy uvedly, že mají zpracovaný etický kodex. To potvrzuje tvrzení Rolného (2007), který uvádí: “V současnosti je etický kodex jedním z nejběžnějších nástrojů implementace etických principů do podnikatelské praxe.“ Naopak pouhé dvě firmy využívají etický audit. To můžeme přisuzovat především tomu, že se jedná o poměrně nový nástroj. Více než polovina dotazovaných vzdělává své zaměstnance v oblasti etiky. Další nástroje manažerské etiky využívá pouze malé množství firem. Jeden respondent má etické principy zpracované v kodexu obchodního jednání (code of business conduct). Mezi dalšími odpověďmi se objevily také spravedlivý a otevřený přístup, nepsaná pravidla slušnosti a morálky a kolektivní smlouva.



Obrázek 8: Nástroje manažerské etiky

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.3 Strategie pro rozvoj etiky

Pomocí otázky, která zněla: „Máte ve firmě zpracovanou strategii pro rozvoj etiky?“, bylo zjištěno, zda mají firmy zpracovanou strategii pro budoucí rozvoj etiky ve firmě. Na tuto otázku bylo možné odpovědět jednou možností.

Tabulka 4: Strategie pro rozvoj etiky

Odpovědi	Počet	%
Ano	9	32
Ne	6	21
Částečně	5	18
Je součástí jiné strategie	8	29

Zdroj: vlastní zpracování

Účelem strategie je prosadit program rozvoje etiky a implementaci etického kodexu ve struktuře organizace. Platí pro všechny zaměstnance, manažery a členy vedení organizace a pro vztahy ke všem organizacím, se kterými organizace spolupracuje. Organizace implementuje program k posílení etiky jednání, protože chce dosáhnout plné shody se standardy uvedenými v kodexu a se souvisejícími zákony a nařízeními (Klířová, 2007).

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že firmy jsou v této oblasti nejvíce odlišné. Téměř třetina (32 %) firem má zpracovanou strategii pro rozvoj etiky. 18 % manažerů uvedlo, že strategii mají zpracovanou pouze částečně. U 29 % firem je součástí jiné strategie. 21 % respondentů nemá strategii vypracovanou vůbec.



Obrázek 9: Strategie pro rozvoj etiky

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.4 Význam etiky ve firmě

Na otázku „*Jaký význam má etika jako součást podnikatelského chování firmy?*“ bylo možné odpovědět jednou možností. Výsledky této otázky ukazují, zda má etika ve firmách významné postavení.

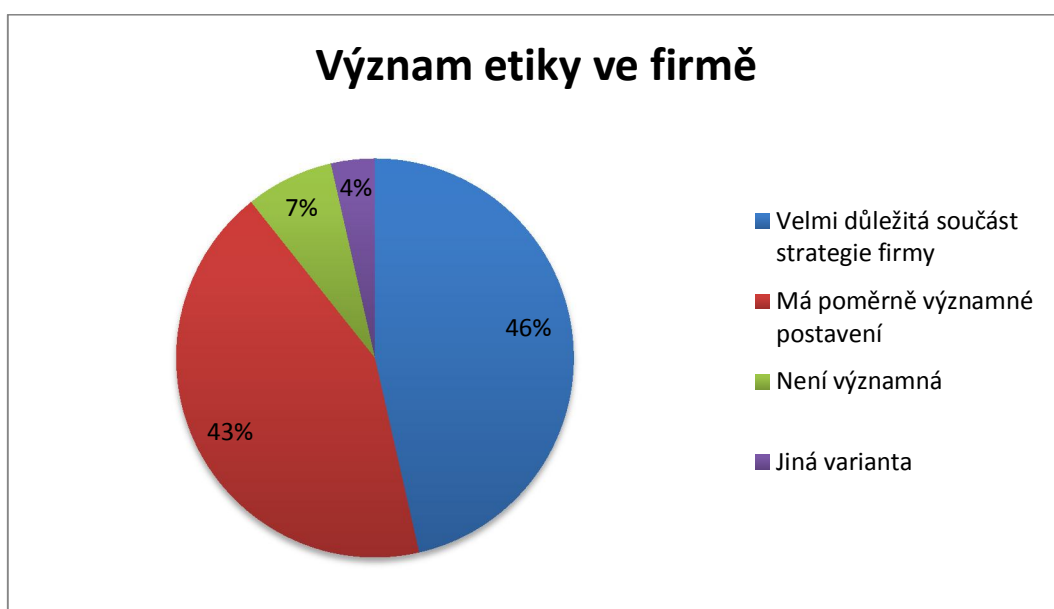
Tabulka 5: Význam etiky ve firmě

Odpovědi	Počet	%
Velmi důležitá součást strategie firmy	13	46
Má poměrně významné postavení	12	43
Není významná	2	7
Jiná varianta	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Etika je dnes nezbytnou součástí podnikání. Je důležité chovat se eticky nejen k zákazníkům, ale také k zaměstnancům a k širokému okolí firmy (k dodavatelům, konkurenci, veřejnosti). Neetické chování negativně působí na podnikatelské prostředí i celou společnost, a proto by měla být etika důležitou součástí každé firmy.

Z výsledků šetření je patrné, že skoro polovina dotazovaných (46 %) považuje etiku za velmi důležitou součást strategie firmy. Pro obdobné množství manažerů (43 %) má poměrně významné postavení. Pouze pro 2 respondenty není etika významná. Jeden manažer uvedl, že etika je ve firmě pevně zakotvena ve firemních hodnotách, ve vizi i strategii.



Obrázek 10: Význam etiky ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.5 Výhody etického chování

V této otázce respondenti uváděli, jaké výhody přináší firmě etické chování. Jako varianty odpovědi byly vybrány výhody uvedené v odborné literatuře o manažerské etice autorů Dyrtra, Čanika a Čaníkové. Bylo možné zaškrtnout více variant.

Tabulka 6: Výhody etického chování

Odpovědi	Počet	%
Zlepšení firemní reputace	23	82
Zvýšená míra loajality zaměstnanců	18	64
Posílení konkurenceschopnosti	11	39
Zajištění a udržení příjmů a zisků	8	29
Trvale udržitelný růst/rozvoj	17	61
Posílení možnosti získat zahraniční kapitál	3	11
Přístup na nové segmenty trhu	4	14
Dobré pracovní vztahy	17	61
Ochrana před nelegálním jednáním	21	75

Zdroj: vlastní zpracování

Velké množství firem považuje za výhody etického chování zlepšení firemní reputace a ochranu před nelegálním jednáním. Více než polovina dotazovaných vnímá jako výhody zvýšenou míru loajality zaměstnanců, trvale udržitelný rozvoj a dobré pracovní vztahy. Přibližně třetina respondentů vidí výhodu v posílení konkurenceschopnosti firmy. To jsou odlišné výsledky v porovnání s výzkumem, který realizovala v roce 2005 společnost GfK, kde se uvádí: „Neetické chování je vnímáno jako konkurenční výhoda.“ (Mandík, 2006). Tento rozpor je zřejmě způsoben skutečností, že byly osloveny firmy, které se zaváděním etiky dlouhodobě zabývají.



Obrázek 11: Výhody etického chování

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.6 Nevýhody etického chování

Díky této otázce bylo zjištěno, zda etické chování přináší firmě i nevýhody. Respondenti mohli zaškrtnout více možností.

Tabulka 7: Nevýhody etického chování

Odpovědi	Počet	%
Vyšší náklady	4	15
Větší spotřeba času	4	15
Znevýhodnění oproti těm, kdo se eticky nechovají	8	31
Žádné	14	54
Jiné	3	11,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že polovina firem implementujících manažerskou etiku nevnímá žádné nevýhody. Téměř třetina (31 %) respondentů se cítí znevýhodněna oproti těm firmám, které se eticky nechovají. Malé množství manažerů uvádí, že implementace etiky přináší vyšší náklady a větší spotřebu času. Jako jinou variantu někteří dotazovaní uvedli, že nevýhody vidí pouze v krátkém období, dlouhodobě se jim etické fungování vyplácí. Stejně poznatky uvádí i Čaník a Čaníková (2006): „V rámci dlouhého období se etické chování podniků jeví jako výhodná podnikatelská strategie, která je zdrojem a základem jejich konkurenceschopnosti a současně prospívá celé společnosti.“



Obrázek 12: Nevýhody etického chování

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.7 Vliv etického chování na rozvoj firmy

Otázka „*Má etické chování vliv na rozvoj firmy?*“ byla v tomto průzkumu klíčová. Bylo možné na ni odpovědět jednou možností. Díky ní bylo zjištěno, jaký vliv má etické chování na rozvoj firem.

Tabulka 8: Vliv etiky na rozvoj firmy

Odpovědi	Počet	%
Ano, pozitivní	23	82
Ano, negativní	0	0
Nemá vliv	2	7
Nevím	3	11

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu jednoznačně vyplývá, že etické chování má u většiny respondentů pozitivní vliv na rozvoj firmy. Žádná firma nepovažuje vliv etiky na rozvoj firmy za negativní. Dva manažeři se domnívají, že etické chování nemá žádný vliv. Tři dotazovaní nedokázali na tuto otázku odpovědět.

Tento výsledek se shoduje s teoretickými poznatky uvedenými v předchozí kapitole. Pokud podnik zavádí a udržuje etiku jako součást své podnikatelské strategie, vytváří si tak dobré jméno u široké veřejnosti a tím přitahuje zákazníky, což se promítne i do jeho ekonomické úspěšnosti. Etické chování zajišťuje konkurenční výhodu oproti firmám, které se takto nechovají, a má pozitivní vliv na rozvoj firmy.



Obrázek 13: Vliv etiky na rozvoj firmy

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.8 Zkušenosti respondentů s manažerskou etikou

Poslední otázka zněla: „Uved'te konkrétní pozitivní nebo negativní vlivy na rozvoj firmy. Popřípadě se podělte se svými zkušenostmi z této oblasti.“ Tato jediná otevřená otázka poskytovala respondentovi možnost vyjádřit svůj vlastní názor na problematiku manažerské etiky a uvést své vlastní zkušenosti. Respondenti zde také mohli upřesnit a rozvést předchozí otázku zaměřenou na vliv etiky na rozvoj firmy.

Jednotlivé odpovědi:

„Etické chování vždy (ve firmě, v rodině, ve společnosti přátel, ...) posiluje vztahy, vychovává a motivuje. V naší firmě vede k dlouhodobé stabilitě zaměstnanců - spolupracovníků. Řada rodičů doporučila svým dětem práci v naší firmě - vznik rodinných tradic. Vztah k firmě vede k osobní přirozené zodpovědnosti za svou práci - motivuje k novým nápadům, hledání rezerv. Etika, firemní kultura se buduje léta, ztrácí se velmi rychle.“

„Etika je těžká disciplína. Etiku totiž nelze vynutit, jakékoli psané či slovní vyjádření etiky téměř vždy vyústí v moralizování. Proto etika je vyjadřována především pomocí dialogu.“

„Konkurenceschopnost firmy, stabilizace zaměstnanců, loajalita zaměstnanců, úcta k zaměstnancům, posilování dobrého jména firmy, podpora a finanční příspěvky neziskovým organizacím - nadace, charita.“

„Připadají-li si lidé ve firmě slušní a zdá-li se jim, že se firma chová slušně k nim i navenek, znamená to, že chodí rádi do práce - což má spoustu pozitivních efektů.“

„Přesně stanovená pravidla, která určují filozofii firmy a pomáhají zaměstnancům k jasnému obrazu našeho podnikání.“

„Zvýšení reputace, prestiže, jak firmy, tak jejich vrcholových manažerů.“

„Dobrá pověst firmy je to největší bohatství.“

Z těchto odpovědí vyplývá, že názor na etiku v podnikání se u většiny respondentů shoduje. Vnímají, že etické chování posiluje dobré vztahy uvnitř firmy, motivuje zaměstnance a zvyšuje jejich loajalitu. Vyvolává v zaměstnancích přirozenou zodpovědnost, a tím je přivádí k novým nápadům.

Shodují se také v tom, že etika je těžká disciplína. Nelze ji vynutit. Buduje se léta, ale ztrácí se velmi rychle. Avšak úsilí vynaložené při implementaci etiky se vyplácí. Etické chování zvyšuje firemní reputaci a prestiž a posiluje dobré jméno firmy.

3.6 Shrnutí výsledků

Hlavním cílem šetření bylo zjistit rozsah aplikace nástrojů manažerské etiky ve vybraných českých eticky vyspělých firmách a vliv manažerské etiky na rozvoj těchto firem. Současně byla pozornost věnována i výhodám a nevýhodám, které ze zavedení manažerské etiky v podnicích vyplývají.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina firem, uplatňujících manažerskou etiku, které byly ochotny vyplnit tento dotazník, se v této oblasti pohybuje už více než 10 let. Tento výsledek je takto vysoký z důvodu, že byly v rámci dotazníkového šetření osloveny převážně velké firmy. Ty mívají s manažerskou etikou nejvíce zkušeností. V rozmezí 1 – 5 let a 6 – 10 let uplatňuje etiku v podnikání shodně v obou případech 21 % firem.

Co se týče nástrojů manažerské etiky, 90 % firem má zpracovaný etický kodex. Naopak pouhé dvě firmy využívají etický audit. 25 % firem má zavedenou etickou linku. Více než polovina dotazovaných vzdělává své zaměstnance v oblasti etiky. Další nástroje manažerské etiky (etický výbor, ombudsman pro etiku,...) využívá pouze nepatrné množství firem. Firmy tedy v převážné většině využívají základní nástroje manažerské etiky. Dalšími používanými nástroji jsou kodex obchodního jednání (Code of Business Conduct) a spravedlivý a otevřený přístup.

Nejvíce se firmy odlišují v přístupu ke zpracování strategie pro rozvoj etiky. Jen jedna třetina respondentů má tuto strategii vypracovanou. U 29 % firem je součástí jiné strategie. 18 % manažerů uvedlo, že strategii mají zpracovanou pouze částečně. 21 % dotazovaných nemá strategii zpracovanou vůbec.

V důležitosti významu etiky jako součásti podnikatelského chování firmy představuje etika u 46 % respondentů velmi důležitou součást strategie firmy. U 43 % dotazovaných má etika poměrně významné postavení. Pouze dva respondenti uvedli, že etika není významná.

Vnímání výhod vyplývajících z etického chování firmy je vcelku rozdílné. U 82 % firem převládá názor, že etické chování přináší firmě jako výhodu zlepšení firemní reputace. 75 % respondentů vnímá jako výhodu ochranu před nelegálním a sankcionovaným jednáním. 60 % dotazovaných si cení zvýšené míry loajality zaměstnanců. Shodných 60 % firem vidí jako výhodu trvale udržitelný růst a dobré pracovní vztahy. 39 % firem přináší etické chování zvýšení konkurenceschopnosti. Pouze okolo 10 % respondentů uvedlo mezi výhodami posílení možnosti získat zahraniční kapitál či přístup na nové segmenty trhu.

U poloviny firem implementujících manažerskou etiku převládá názor, že etické chování nepřináší žádné nevýhody. Téměř třetina (31 %) respondentů se cítí znevýhodněna oproti těm, kdo se eticky nechovají. Malé množství manažerů uvádí, že etické chování přináší vyšší náklady a větší spotřebu času. Z ostatních odpovědí vyplývá, že někteří dotazovaní vidí nevýhody pouze v krátkém období, dlouhodobě se jim etické fungování vyplácí.

Nejdůležitější otázkou bylo, jaký vliv má etické chování na rozvoj firmy. U většiny respondentů (82 %) má etické chování pozitivní vliv na rozvoj jejich firmy. Žádná firma nepovažuje vliv etiky na rozvoj firmy za negativní. Pouze dva manažeři se domnívají, že etické chování nemá žádný vliv.

Z odpovědí na poslední otázku (což byla jediná otevřená otázka) vyplývá, že názor na etiku v podnikání je u většiny respondentů podobný. Vnímají, že etické chování posiluje dobré vztahy uvnitř firmy, motivuje zaměstnance a zvyšuje jejich loajalitu. Vyvolává v zaměstnancích přirozenou zodpovědnost, a tím je přivádí k novým nápadům. Shodují se také v tom, že etika je těžká disciplína. Buduje se léta, ale ztrácí se velmi rychle. Avšak úsilí vynaložené při implementaci etiky se vyplácí. Etické chování zvyšuje firemní reputaci a prestiž a posiluje dobré jméno firmy.

3.7 Návrhy a doporučení

Z výsledků výše uvedeného průzkumu, který byl proveden v rámci této bakalářské práce, můžeme stanovit tyto konkrétní návrhy a doporučení:

Při přípravné fázi průzkumu vyplynulo, že manažerskou etiku formálně uplatňují v převážné většině velké firmy. Malé firmy se (až na výjimky) na svých webových stránkách nehlásí k odpovědnému podnikání a ani se nezúčastňují soutěží jako např. TOP Odpovědná firma. Prvním návrhem tedy je rozšiřovat povědomí o manažerské etice mezi malými a středními firmami. Menší firmy ani dnes nevědí, jak se komplexně a efektivně pustit do rozvoje svých etických a společensky odpovědných programů. Řešením je dostatečná míra kvalitních informací o praktických nástrojích manažerské etiky a jejich ucelené implementaci.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že ve firmách jsou nejvíce jako nástroje manažerské etiky využívány etické kodexy, případně vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky. Nástroje manažerské etiky pomáhají firmám s etickým a odpovědným podnikáním, a proto by firmy měly používat větší škálu těchto nástrojů. Například etické linky pomáhají zaměstnancům s nahlášením špatného nebo neetického chování, pokud již selhaly jiné možnosti řešení situace. Využíváním anonymních linek se zvyšuje pravděpodobnost nahlášení závažného neetického jednání. Čím více zaměstnanci akceptují klíčové hodnoty podniku, tím silnější je etická podniková kultura firmy, kterou je potřeba neustále budovat.

V otázce zpracování strategie pro rozvoj etiky odpověděla pouhá třetina firem, že má tuto strategii zpracovanou. U dalších firem je strategie zpracována částečně nebo vůbec. Účelem strategie je prosadit program rozvoje etiky a implementaci etiky ve struktuře firmy. Pomáhá k naplnění tohoto programu, a proto je dobré, aby ji měla každá firma implementující manažerskou etiku.

Za problém lze považovat skutečnost, že skoro třetina firem uplatňujících etiku se cítí znevýhodněna oproti firmám, které se eticky nechovají. Z toho vyplývá nutnost být pozitivním příkladem pro neetické firmy. Zveřejňování pozitivních příkladů a informací o manažerské etice spojených přímo s určitou firmou může být jednou z motivací pro zavádění jednotlivých metod a nástrojů v dalších firmách. Z tohoto průzkumu vyplynulo, že etické chování firmám přináší mnoho výhod a pozitivně působí na rozvoj těchto firem. Je důležité, aby se takovéto informace dostaly i do ostatních firem. Řešením je zveřejňování obdobných průzkumů, medializace a větší publicita manažerské etiky, vzdělávací semináře či kurzy a vydávání odborné literatury na toto téma.

ZÁVĚR

Manažerská etika, etika v podnikání či společenská odpovědnost firem jsou dnes velmi diskutované termíny. Stále více firem se snaží podnikat odpovědně, protože jsou si vědomy, že podnikání v souladu s mravními principy je z dlouhodobého hlediska úspěšné. Společensky odpovědné podnikání přináší prospěch nejen firmě, ale i celé společnosti. Chovat se eticky nejen k zákazníkům, ale také k zaměstnancům a k širokému okolí firmy je dnes nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti.

Docílit takového stavu, aby se etika stala přirozenou součástí podnikové kultury, není jednoduché. Cílem zavádění etiky je prosadit etické chování v celé struktuře podniku. To se týká všech zaměstnanců, manažerů i top managementu a samozřejmě vztahů ke všem dodavatelům, odběratelům a organizacím, se kterými podnik spolupracuje. Lidé a jejich vztahy, ve kterých se etické postoje uskutečňují, jsou důležitou částí podniku. Stav etiky a etických postojů v podniku závisí na každém pracovníkovi, bez ohledu na jeho postavení.

Základem úspěšného působení firem je týmová tvořivá práce. Ve firmě musí být takový pracovní kolektiv, který je relativně stabilní a zajišťuje partnerské pracovní vztahy. Důležitou roli také hraje informovanost zaměstnanců. Ta zvyšuje jejich loajalitu a pozitivně působí na sociální klima na pracovišti. Manažer by měl umět své podřízené správně motivovat a stimulovat, a tím je získat pro plnění strategických cílů podniku. Pokud jsou zaměstnanci dobře seznámeni s myšlenkami, hodnotami a cíli podniku, začnou se s nimi ztotožňovat, čímž vzniká vyšší pravděpodobnost dosažení těchto cílů.

Důležitá pozornost by měla být věnována také zkvalitňování a prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců a jejich rozvoji. Každý manažer by se měl vzdělávat v oblasti etiky stejně jako řadový zaměstnanec. Zároveň by měl být pro zaměstnance etickým vzorem a sdílet etické hodnoty podniku.

K systematické aplikaci etiky do podnikání slouží především nástroje etického řízení. Z průzkumu vyplynulo, že nejpoužívanějším nástrojem v českých firmách je etický kodex. Druhým nejrozšířenějším nástrojem je vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky. Další nástroje využívá pouze nepatrné množství firem. Nástroje manažerské etiky pomáhají firmám s etickým a odpovědným podnikáním, a proto by firmy měly používat větší škálu těchto nástrojů. Využít mohou také například etickou linku, se kterou se zvyšuje pravděpodobnost nahlášení závažného neetického jednání zaměstnancem. Čím více zaměstnanci uznávají hodnoty podniku, tím se stává etická podniková kultura silnější.

Hlavní pozornost byla věnována vlivu manažerské etiky na rozvoj firem. V průzkumu téměř všichni respondenti uvedli, že etické chování podniku má pozitivní vliv na jeho rozvoj. Pokud podnik zavádí a udržuje etiku jako součást své podnikatelské strategie, vytváří si tak dobré jméno u široké veřejnosti a tím přitahuje zákazníky, což se promítne i do jeho ekonomické úspěšnosti. Stále více zákazníků klade důraz na chování podniku ke spotřebiteli, jeho společenskou angažovanost, dobročinnost a vztah k životnímu prostředí. Etické chování zajišťuje konkurenční výhodu oproti firmám, které se takto nechovají, a usnadňuje podniku vstup na nové trhy. Odpovědné chování podniku může také přinést příliv nových investorů, kteří se v posledních letech při svých investičních rozhodováních řídí často etickými, environmentálními a sociálními faktory. Z vnitropodnikového hlediska pozitivní etické prostředí vytváří dobré pracovní vztahy, motivuje zaměstnance a podněcuje jejich loajalitu. Vyvolává v zaměstnancích přirozenou zodpovědnost a přivádí je k novým nápadům. Tím se zvyšuje efektivnost a kvalita jejich práce.

Cílem práce bylo analyzovat rozsah aplikace nástrojů manažerské etiky ve vybraných eticky vyspělých firmách a vliv manažerské etiky na rozvoj těchto firem. Na základě získaných teoretických poznatků, provedeného průzkumu a vyvozených závěrů lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČANÍK, P. a ČANÍKOVÁ, P., 2006. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Praha: Transparency International, 86 s.
- [2] DYTRT, Z., 2001. Manažer – etika – globalizace. 1. vyd. Praha: Economia, 56 s. ISBN 80-85378-18-3. s. 14.
- [3] DYTRT, Z., 2006a. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [4] DYTRT, Z., 2006b. Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 144 s. ISBN 80-868551-45-1.
- [5] DYTRT, Z. a STRŽÍTESKÁ, M., 2009. Efektivní inovace – odpovědnost v managementu. 1. vyd. Brno: CPress, 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [6] KLÍROVÁ, J., 2007. *Studie o aplikaci nástrojů managementu etiky v organizacích*. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/evs_organizace.pdf
- [7] KOHOUTEK, R., 2010. Dotazník jako průzkumná metoda. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
- [8] KRÁLÍČEK, V., 1997. Auditing. 1. vyd. Praha: VŠE, 138 s. ISBN 80-707-9812-2.
- [9] MANDÍK, J., 2006. Etické přístupy v podnikání. [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf
- [10] PUTNOVÁ, A. a SEKNIČKA, P., 2006. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [11] REMIŠOVÁ, A., 2011. Etika a ekonomika. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [12] ROLNÝ, I., 1998. Etika a podniková strategie. 1. vyd. Boskovice: Albert, 128 s. ISBN 80-85834-53-7.
- [13] ROLNÝ, I., 2007. Etika v podnikové strategii. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [14] ŘEZÁČ, J., 2009. Moderní management: Manažer pro 21. století. 1. vyd. Brno: CPress, 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

- [15] THOMPSON, M., 2004. Přehled etiky. 1. vyd. Praha: Portál, 42 s. ISBN 80-7178-806-6.
- [16] ZADRAŽILOVÁ, D., 2010. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Seznam firem oslovených v rámci průzkumu

Příloha A: Dotazník

Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy

Dobrý den,

věnujte, prosím, pár minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentka Univerzity Pardubice a tento dotazník vznikl za účelem zpracování mé bakalářské práce téhož názvu. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro účely bakalářské práce.

Kolik let je ve firmě implementována manažerská etika?

Méně než 1 rok

1 - 5 let

6 - 10 let

Více než 10 let

Nevím

Jiná varianta

Zaškrtněte, které nástroje manažerské etiky jsou ve firmě používány?

Etický kodex

Etický audit

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky

Ombudsman pro etiku

Etický výbor

Etická linka

Pracovník zodpovědný za etiku

Jiné

Máte ve firmě zpracovanou strategii pro rozvoj etiky?

Ano

Ne

Částečně

Je součástí jiné strategie

Jiná varianta

Jaký význam má etika jako součást podnikatelského chování firmy?

- Představuje velmi důležitou součást strategie firmy
- Má poměrně významné postavení
- Není významná
- Nevím
- Jiná varianta

Zaškrtněte, jaké výhody přináší firmě etické chování.

- Zlepšení firemní reputace
- Zvýšená míra loajality zaměstnanců
- Posílení konkurenceschopnosti
- Zajištění a udržení příjmů a zisků
- Trvale udržitelný růst/rozvoj
- Posílení možnosti získat zahraniční kapitál
- Přístup na nové segmenty trhu
- Dobré pracovní vztahy
- Ochrana před nelegálním a sankcionovaným jednáním
- Jiné

Zaškrtněte, jaké nevýhody přináší firmě etické chování.

- Vyšší náklady
- Větší spotřeba času
- Znevýhodnění oproti těm, kdo se eticky nechovají
- Žádné
- Jiné

Má etické chování vliv na rozvoj firmy?

- Ano, pozitivní
- Ano, negativní
- Nemá vliv
- Nevím
- Jiná varianta

Pokud ano, uveďte konkrétní pozitivní nebo negativní vlivy na rozvoj firmy. Popřípadě se podělte se svými zkušenostmi z této oblasti.

Příloha B: Seznam firem oslovených v rámci průzkumu

1. Tchibo Praha, s.r.o.
2. Siemens, a.s.
3. Škoda auto, a.s.
4. Telefónica Czech Republic, a.s.
5. GALVAMET, s.r.o.
6. eBrána, s.r.o.
7. PRK Partners, s.r.o.
8. Petrof, s.r.o.
9. Hilton Prague
10. Skupina ČEZ, a.s.
11. ČSOB, a.s.
12. PwC Česká republika, s.r.o.
13. Rigi stavební společnost, s.r.o.
14. Skanska, a.s.
15. OKD, a.s.
16. První chodská stavební, s.r.o.
17. ZLKL, s.r.o.
18. VÍTKOVICE Holding, a.s.
19. TESCOAN Brno, s.r.o.
20. Plzeňský Prazdroj, a.s.
21. IBM, s.r.o.
22. E.ON Česká republika, s.r.o.
23. Česká spořitelna, a.s.
24. AHOLD Czech Republic, a.s.
25. Veolia Voda Česká republika, a.s.
26. GE Money Bank, a.s.
27. Hotel Adria Praha
28. LMC, s.r.o.
29. GlaxoSmithKline, s.r.o.
30. Johnson & Johnson, s.r.o.
31. Kooperativa pojišťovna, a.s.
32. Metrostav, a.s.
33. Agrofert, a.s.
34. ANTALIS, s.r.o.
35. Heineken, a.s.
36. Henkel, s.r.o.
37. Shell, a.s.
38. Paramo, a.s.
39. Synthesia, a.s.
40. Tesco, a.s.
41. Stavebniny Spurný s.r.o.
42. DM, s.r.o.
43. Marks & Spencer, a.s.
44. RE/MAX, s.r.o.
45. Baťa, a.s.
46. ABB, s.r.o.
47. ArcelorMittal Ostrava, a.s.
48. Baxter BioScience, s.r.o.
49. Česká pojišťovna, a.s.
50. Deloitte Advisory, s.r.o.
51. GEFCO, s.r.o.
52. J&T Banka, a.s.
53. JABLOTRON ALARMS, a.s.
54. Nutricia, a.s.
55. Panasonic, a.s.
56. Procter & Gamble, s.r.o.
57. RPG Byty, s.r.o.
58. STEM/MARK, a.s.
59. Step TRUTNOV, a.s.
60. Tetra Pak, s.r.o.
61. GSK, s.r.o.
62. AFIZ, o.s.
63. Partners, a.s.
64. AGC, a.s.
65. Cemex, s.r.o.
66. IPC Group, a.s.
67. Van gansewinkel, a.s.
68. Modrá Pyramida, a.s.
69. Provident, s.r.o.
70. AAA AUTO, a.s.
71. BAUER MEDIA v.o.s.
72. Business Money, a.s.
73. Well Group, a.s.
74. UNIDEBT, SE
75. HK Investment, s.r.o.
76. ACEMA Credit Czech, a.s.
77. M&M reality holding a. s.
78. Absolut Reality a finance s.r.o.
79. RWE, a.s.
80. TOS VARNSDORF a. s.
81. LUPOFYT, s.r.o.
82. Eurest, s.r.o.
83. Hartmann, s.r.o.
84. Kanlux, s.r.o.
85. Agrostroj, a.s.
86. Koh-i-noor Hardmuth, a.s.

87. ONZA a.s.
88. AUSTIN DETONATOR s.r.o.
89. HRAT, s.r.o.
90. DSV, s.r.o.
91. Eurovia, a.s.
92. ERGOTEP, družstvo
93. Rodl & Partner, k.s.
94. TNT expres, s.r.o.
95. JUB, a.s.
96. Ernst & Young, s.r.o.
97. NATLAND GROUP, o.s.
98. BRAMMER, a.s.
99. Dittmann Consulting s.r.o.
100. UNIPETROL, a.s.
101. FOXCONN CZ s.r.o.
102. ALPIQ ENERGY SE
103. ČEPRO, a.s.
104. MORAVIA STEEL a.s.
105. ENI Česká republika, s.r.o.
106. TRINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.
107. ArcelorMittal Ostrava a.s.
108. Toyota Peugeot Citroen
109. Automobile Czech, s.r.o.
110. České dráhy, a.s.
111. BOSCH Group ČR
112. Slovnaft Česká republika, s.r.o.
113. Metrostav a.s.
114. OMV Česká republika, s.r.o.
115. Shell Czech Republic a.s.
116. Česká pošta, s.p.
117. GECO, a.s.
118. Vítkovice Holding a.s.
119. METALIMEX a. s.
120. Philip Morris ČR a.s.
121. STRABAG a.s.
122. AGC Flat Glass Czech a.s.
123. Lesy České republiky, s.p.
124. CARBOUNION BOHEMIA, s.r.o.
125. ALTA Invest, a.s.
126. AGEL a.s.
127. Severočeské doly a.s.
128. MITAS a.s.
129. NET4GAS, s.r.o.
130. AT Computers, a.s.
131. Lumius, spol. s r.o.
132. EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.
133. DEZA, a.s.
134. nkt cables s.r.o.
135. OHL ŽS, a.s.
136. Pražská plynárenská, a.s.
137. Mondi Štětí a.s.
138. VEMEX s.r.o.
139. DENSO MANUFACTURING
CZECH s.r.o.
140. Daikin Industries, s.r.o.
141. Bidvest Czech Republic s.r.o.
142. Magna Exteriors & Interiors, s.r.o.
143. Advanced World Transport B.V.
144. Sokolovská uhelná, a.s.
145. PSJ, a.s.
146. Tereos TTD, a.s.
147. sanofi-aventis, s.r.o.
148. DEK a.s.
149. PSG-International a.s.
150. HELLA Autotechnik Nova, s.r.o.