

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Manažerská etika a pravomoci vrcholného managementu**

**Michal Maška**

**Bakalářská práce**

**2017**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Maška**  
Osobní číslo: **E14291**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Manažerská etika a pravomoci vrcholného managementu**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je analyzovat výkon pravomocí vrcholného managementu na základě komparace právní úpravy postavení vedoucích zaměstnanců, popř. postavení statutárních orgánů obchodních korporací, s požadavky a východisky manažerské etiky na výkon funkce ve vrcholném managementu. Na základě syntézy zjištěných poznatků bude v práci navrženo, v čem je manažerská etika inspirující pro případné změny právní úpravy.

Osnova

- Etika
- Manažerská etika
- Morální odpovědnost manažera
- Pravomoci vrcholného managementu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:


**BLÁHA, J., ČERNEK, M. Podnikatelská etika a CSR. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 211 s. ISBN 978-80-248-3828-1.**

**BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003. 154 s. ISBN 80-7261-084-8.**

**LIENHART, A. Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 158 s. ISBN 978-80-7357-861-9.**

**SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A. Etika v podnikání a hodnoty trhu. Praha: Grada Publishing, 2016. 199 s. ISBN 978-80-247-5545-8.**

**ZADRAŽILOVÁ, D. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Praha: C.H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-192-5.**




Vedoucí bakalářské práce:

**JUDr. Martin Šmíd**

Ústav správních a sociálních věd


Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**



doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



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

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2017

Michal Maška

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce JUDr. Martinu Šmídovi za jeho odbornou pomoc, podporu, cenné rady a podněty, a panu Ing. Pavlu Charvátovi, jednatelem firmy CHAS-MT s. r. o., za možnost provedení dotazníkového šetření ve jmenované společnosti.

## **ANOTACE**

*Cílem práce je analyzovat výkon pravomocí vrcholného managementu na základě komparace právní úpravy postavení vedoucích zaměstnanců, popř. postavení statutárních orgánů obchodních korporací, s požadavky a východisky manažerské etiky na výkon funkce ve vrcholném managementu. Na základě syntézy zjištěných poznatků bude v práci navrženo, v čem je manažerská etika inspirující pro případné změny právní úpravy.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*etika, manažerská etika, morální odpovědnost manažera, pravomoci vrcholného managementu*

## **TITLE**

*Managerial ethics and competenc of top management*

## **ANNOTATION**

*The aim of this work is to analyze the performance of the powers of the executive management based on the comparison of regulatory status of executives, respectively the status of statutory authority of business corporations with requirements and bases of managerial ethics on the performance of top management. Based on a synthesis of findings, in this work will be designed in what is business ethics inspirational for potential changes in legislation.*

## **KEYWORDS**

*ethics, business ethics, moral responsibility manger, powers of the executive management*

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMŮ ETIKA, MANAŽERSKÁ ETIKA A POJMŮ S NIMI</b>	
<b>SOUVISEJÍCÍCH</b> .....	<b>10</b>
1.1 Morálka .....	10
1.2 Etika .....	11
1.3 Vztah morálky a etiky .....	13
1.4 Manažerská etika.....	14
1.5 Subsystemy manažerské etiky.....	16
1.6 Etický kodex .....	19
<b>2 PRAVOMOCI VRCHOLNÉHO MANAGEMENTU</b> .....	<b>21</b>
2.1 Povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců .....	21
2.2 Členění obchodních korporací .....	22
2.3 Postavení statutární a kontrolních orgánů .....	24
<b>3 ANALÝZA VLIVU MANAŽERSKÉ ETIKY NA PRAVOMOCI VRCHOLNÉHO</b>	
<b>MANAGEMENTU</b> .....	<b>34</b>
3.1 Firma CHAS-MT s. r. o. ....	34
3.2 Cíl průzkumu.....	35
3.3 Metody průzkumu .....	35
3.4 Způsob sběru dat .....	36
3.5 Průběh šetření.....	36
3.6 Analýza výsledků šetření ve firmě CHAS-MT .....	37
3.7 Shrnutí výsledků šetření .....	47
3.8 Doporučení.....	49
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>52</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>56</b>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Znalosti etických nástrojů.....	37
Tabulka 2: Znalosti etických problémů .....	38
Tabulka 3: Právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky .....	39
Tabulka 4: Povědomí o etických principech ve firmě .....	40
Tabulka 5: Rozvoj etiky ve firemní strategii .....	41
Tabulka 6: Doba realizace manažerské etiky .....	42
Tabulka 7: Rozšíření a omezení pravomocí vrcholného managementu ve firmě.....	45
Tabulka 8: Jednání managementu vůči podřízeným.....	46

## **SEZNAM ILUSTRACÍ**

Obrázek 1: Rozdělení etiky.....	12
Obrázek 2: Subsystemy manažerské etiky.....	19
Obrázek 3: Znalosti etických nástrojů .....	38
Obrázek 4: Znalosti etických problémů.....	39
Obrázek 5: Právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky.....	40
Obrázek 6: Povědomí o etických principech ve firmě.....	41
Obrázek 7: Rozvoj etiky ve firemní strategii .....	42
Obrázek 8: Doba realizace manažerské etiky .....	43
Obrázek 9: Rozšíření a omezení pravomocí vrcholného managementu ve firmě .....	45
Obrázek 10: Jednání managementu vůči podřízeným .....	46



## ÚVOD

Etika se v poslední době stává součástí každodenního života, a to platí i u firem a podnikání, protože právě to dalo za vznik manažerské etice, která se stává nedílnou součástí každého podniku. V dnešní době se jedná o velice probíraný a důležitý pojem. Aplikace manažerské etiky do firmy je předpokladem k dlouhodobému úspěchu, protože je přínosná pro vedení firmy, její zaměstnance, ale i pro celou společnost. Etické chování je důležité v současnosti, ale i pro budoucnost, aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný.

Implementace manažerské etiky přímo souvisí s postojem vrcholného managementu k ní. Velkou roli v tom hraje morální odpovědnost manažerů a právní úprava, která ji může buď omezovat, nebo naopak neklást žádné zábrany pro jejich chování a řízení, ať už etické či nikoliv. Je mnoho důvodů proč by se vrcholný management neměl chovat eticky. Tím nejdůležitějším je zisk, který velice ovlivňuje postoj k manažerské etice většiny manažerů, a tím i jejich postoj ke společenské odpovědnosti.

**Cílem práce je analyzovat výkon pravomocí vrcholného managementu na základě komparace právní úpravy postavení vedoucích zaměstnanců, popř. postavení statutárních orgánů obchodních korporací, s požadavky a východisky manažerské etiky na výkon funkce ve vrcholném managementu.**

Bakalářská práce je rozdělena na 3 hlavní části. První část práce se zabývá teoretickým vymezením pojmů morálka, etika, manažerská etika a souvisejících termínů. Druhá část se zabývá pravomocemi vrcholného managementu a vlivem implementace manažerské etiky na vedoucí zaměstnance firmy.

V rámci praktické, tedy třetí, části je zpracován průzkum formou dotazníkového šetření, v němž se bakalářská práce zabývá implementací manažerské etiky na vedoucí zaměstnance firmy a syntézou zjištěných poznatků bude v práci navrženo, v čem je manažerská etika inspirující pro případné změny právní úpravy. V závěru práce se nachází shrnutí celkové analýzy a doporučení, které vychází z celého dotazníkového šetření v komparaci s teoretickými poznatky uvedenými v prvních dvou kapitolách.

# 1 Vymezení pojmů etika, manažerská etika a pojmů s nimi souvisejících

V této kapitole se budeme zabývat teoretickým vymezením pojmů morálka, etika, manažerská etika a s nimi souvisejícími termíny. V druhé polovině této kapitoly si blíže charakterizujeme subsystemy manažerské etiky a etický kodex.

## 1.1 Morálka

Jedná se o pojem odvozený od latinského slova „mós“, které znamená zvyk, obyčej nebo mrav. Z obecného filozofického pohledu je morálka zaměřena na hledání základních příčin lidského jednání a chování. Je to komplikovaný pojem, jelikož má komplexní povahu a vícedimenzionální charakter. (Puntová a Seknička, 2016, s. 14).

V tradičním pojetí se tento pojem označoval jako určitá povinnost poslouchat nebo plnit vyšší vůli autority, kterou mohl být například bůh či panovník, k tomu tyto autority využívaly nejrůznějších norem, hodnot, standardů, zákonů, ale i jednání podle tradičních zvyků a obyčejů. Pomocí toho se snažili harmonizovat chování lidí s výše zmíněnými normami, hodnotami, pravidly a mravy. Putnová a Seknička (2016) používají následující charakteristiku: *„Morálku charakterizujeme jako soubor specifických zvyklostí, norem, standardů, etických a kulturních pravidel či vzorců, jež jsou požadovány a očekávány od jedince, který se ve společnosti nebo kolektivitě průběžně tj. v čase, identifikuje jako „dobrý člověk““.*

Je velice časté, že odpovědnost velice rádi „házíme“ na ostatní, zaměstnanci svalují vinu na kolegy nebo nadřízené, nadřízení naopak na personální oddělení nebo vedení společnosti a vedení společnosti deleguje dodržování firemní zásad na manažery (Lienhartová, 2012, s. 121)

Morálka patří mezi nejvýznamnější formy vědomí, ať už společenského nebo sociálního, je založena na rozumu, citech a vůli.

## 1.2 Etika

Tento pojem je odvozen od řeckého slova „éthos“, což znamená zvyk, obyčej či mrav. Jedná se o vcelku samostatnou vědní disciplínu filosofického charakteru, která zkoumá morálku. Etiku lze chápat buď v užším pojetí, kde zkoumá mravně relativní jednání a chování člověka, ale také v širším pojetí, zde ji lze charakterizovat jako míru humanity (Putnová a Seknička, 2016, s. 30).

Babbitt (2003) označil etiku za mravní vůli, která „není jen nějakou mechanickou záležitostí jako brzda. Člověk, který svěřuje své nutkavé tužby pod kontrolu této mravní vůli, postupuje od toho, co je v něm okrajové, k tomu, co je ústřední a co je ve skutečnosti v samotném centru“.

Etika odpovídá na tyto základní otázky:

- Co je dobré?
- Co je spravedlivé?

Lidstvo se od samého počátku své existence snaží dle Puntové a Sekničky (2007) odpovědět na otázku, odkud se vzalo dobro a zlo? Nabízí se nám několik různých vysvětlení:

- Dobro a zlo jsou rovnocenné síly.
- Existuje pouze dobro, zlo je iluze.
- Existuje dobro, ale existuje i svoboda odmítnout ho, a tak vytvořit zlo.
- Dobro a zlo jsou relativní lidské pojmy.

Dále můžeme etiku členit podle Thomsona (2004), který popisuje čtyři základní etické přístupy:

- **Deskriptivní etika**

Popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty, které jsou typické pro určitou část společnosti. Zajišťuje také faktory odpovědné za proměnu morálních hodnot a základních předpokladů, ovlivňujících určité fáze chování a jednání.

- **Normativní etika**

Je orientována na normativní prvky, podle kterých se lidé ve svém jednání a rozhodování řídí. Zabývají se také otázkami týkajícími se povinností a hodnot, které mravní rozhodnutí ovlivňují a někdy také vyjadřují.

- **Analytická etika**

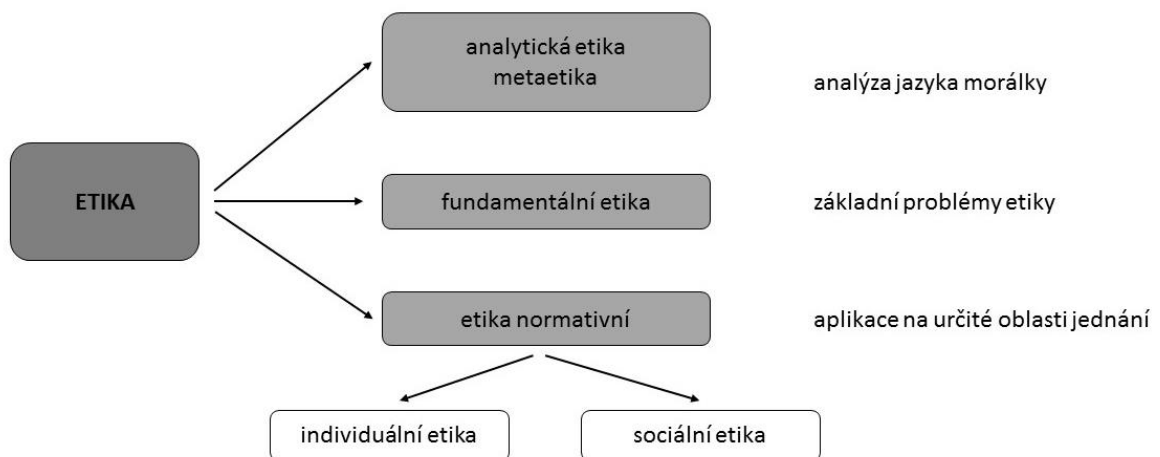
Tento typ etiky lze nazvat také jako *metaetika*. Zabývá se rozbořem etických pojmů a věcí vzhledem k jejich logické struktuře, to znamená, že se zabývá především jazykem morálky.

- **Aplikovaná etika**

Sem patří např. podnikatelská a obchodní etika. Aplikovaná etika má specializovaný předmět zkoumání, související především s analýzou konkrétních situací.

Další pohled na logické uspořádání etického myšlení přináší Anzenbacher (2004), který ve svém konceptu klasifikace etiky (viz obr. 1) rozlišuje tři okruhy:

- analytickou etiku, která se zabývá především jazykem morálky;
- fundamentální etiku zabývající se základy etiky;
- normativní etiku, která kritizuje již existující normy a pokouší se o jejich zlepšení.



**Obrázek 1:** Rozdělení etiky

Zdroj: Anzenbacher (2004, s. 10)

Etika je v současnosti velice různorodá, je zde mnoho etických směrů a škol. A proto je nutné, aby naplňovaly minimální standardy, a to jak z pohledu formativního, tak metodického.

Konkrétní etika musí tedy vycházet jak z přístupu fundamentálního, tak z metaetického. Přístup normativní a aplikovaný je variabilní, to znamená, že může, ale také nemusí být uplatněn (Putnová a Seknička, 2016, s. 33-34).

### 1.3 Vztah morálky a etiky

Morálka se zabývá otázkou toho, co „je v nás“, učíme se ji z naší kultury a z prostředí, ve kterém žijeme, plyne z ní pozitivní pocit související se stabilitou, ale i seriózností života. A právě etika je teoretickou reflexí morálky. Vztah mezi morálkou a etikou je dán odpovědí na otázku: *Má každá morálka svou etiku?* Jednu morálku lze reflektovat v mnoha etických konceptech. Každá etika je neustále se vytvářející a otevřené téma.

Vztah morálky a etiky je inspirován zejména praxí, a proto zdůrazňujeme hlavně přirozenost jejich vztahu. Podstatný význam má porozumění, konsenzus a souhlas zejména v oblasti ctností. Je potřeba abychom etiku nenahrazovali etickým ideálem, což se v běžném životě stává velice často. Pozice etického ideálu ve vztahu k morálce je velice odlišná. Význam ideálu roste zejména při hledání nejlepšího řešení, a to nejde zajistit prostým dodržováním pravidel (Putnová a Seknička, 2016, s. 37).

Sokol (2012) rozlišuje:

- Společný etický mrav,
- Individuální morálku,
- Etiku „*hledáním nejlepšího*“.

Což je trochu odlišný pohled na vztah morálky a etiky. Každá ze zde uvedených oblastí má své limity nebo omezení, které vyplývají z dané kultury či společnosti.

## 1.4 Manažerská etika

Mnoho manažerů se neustále domnívá, že znalosti, kterých jednou dosáhli a podařilo se jim je i úspěšně užít v praxi, jim v dnešní době budou stačit. Opak je však pravdou, v dnešní době, tedy ve 21. století, existuje mnoho vyspělých a ověřených manažerských technik. Tyto techniky vyžadují, aby manažeři změnili svůj postoj a snažili se přizpůsobit nebo přiblížit k novým a moderním teoriím a lidským hodnotám. Nemělo by se zapomínat, že se v manažerské a ekonomické sféře prosazuje nový vývojový směr kladoucí větší váhu na profesionalitu managementu, a to především na základě morálky, erudice a strategie. (Dytrt, 2000, s. 29).

Mluvit o manažerské etice je o mnoho obsáhlejší otázka než hovořit jen o morálce v řízení, protože tímto způsobem bývá manažerská etika velice často zjednodušována. Rychlý rozvoj vědy a techniky klade na manažery obrovské požadavky, a to především na to, aby neustále a systematicky rozvíjeli svoji odbornost a získávali nové zkušenosti, a díky tomu byli schopni řešit nové problémy, se kterými se v minulosti nesetkali. Z toho plyne potřeba, aby manažer sledoval vývoj ekonomie a managementu, a byl tak schopen své znalostí využít v praxi (Bláha a Dytrt, 2003, s. 39).

V dnešní době je již mnoho definic manažerské etiky, například podle Řezáče (2009) můžeme manažerskou etiku chápat v širším pojetí zejména jako principy odpovědného jednání managementu vůči vnějšímu okolí, především vůči stakeholders, a také v užším pojetí, kde jde o aktivní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Dalo by se tedy říct, že *„za manažerskou etiku můžeme považovat takové pozitivní aktivity vedoucích pracovníků, které promítají etické principy do všech fází rozhodování a do všech oblastí řídicí praxe“*. Manažer zde uplatňuje následující druhy moci:

- odborná moc (jde o představu, že manažer disponuje znalostmi);
- moc odměňovat (vyplývá z očekávání odměny a z toho, že jsou dána transparentní kritéria pro odměňování);
- legitimní (poziční) moc (vyplývá z legitimní pravomoci manažera, klade jasné a zdvořilé požadavky na pracovníky);

- referenční moc (vyplývá ze vztahu identifikace pracovníků s manažerem a využívá osobního příkladu manažera);
- donucovací moc (vyplývá ze snahy vyhnout se trestu, kterým disponuje manažer a objektivního hodnocení pro udělení případného postihu).

Remišová (2011) charakterizuje manažerskou etiku jako „*součást podnikatelské etiky – aplikované normativní etiky, která se zabývá průnikem etiky a ekonomiky ve všech sférách ekonomického systému. Její vznik a rozvoj jsou odrazem potřeby uvést nové etické normy do všech oblastí hospodářského života.*“ Podle Bláhy a Dyrtra (2003) lze za manažerskou etiku považovat „*takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.*“ Zde se může jednat jednak o zásahy do vlastní technologie systému řídicí práce, které jiní autoři považují za „řízení řízení“, ale i o zásahy do systému řízení pracovní a technologické činnosti řízené organizace.

Je důležité zmínit, že pojem „manažerská etika“ se nevztahuje jen na oblasti podnikání a veřejné správy, ale na všechny oblasti, kde se uplatňuje management. Vedou k tomu následující důvody:

1. Společným jmenovatelem ovlivňujícím vývoj a chování řízeného objektu je řízení. Manažer tím, co dělá a tím, jak se chová, usměrňuje chování svých podřízených a za pomoci motivace a ztotožnění se s předem určenými cíli, usměrňuje i celou strukturu řízeného objektu.
2. Efektivnost řízení významně závisí na úrovni mezioborových vztahů a komunikace. Ovlivňování těchto vztahů závisí na etických postojích manažera.
3. Etika je realizována zejména na základě řízení mezilidských vztahů. Úroveň těchto vztahů je výsledkem úsilí manažera získat spolupracovníky pro kreativní spolupráci při dosahování cílů řízeného subjektu.

Co se týče manažerské etiky, tak z tuzemských publikací stojí za zmínku kromě Manažerské etiky od Bláhy a Dyrtra (2003) i kniha Podnikatelská etika CSR od Bláhy a Černeka (2015), ve které je téma Manažerské etiky popsáno velice obdobně.

## 1.5 Subsystemy manažerské etiky

Každý manažer by měl být schopen analyzovat a vyhodnotit předpoklady, které jsou na něj kladeny manažerskou etikou, a to v oblasti morálky, erudice a aplikace, což jsou subsystemy manažerské etiky. (Dytrt, 2000, s. 30)

### 1. Morálka

V této oblasti jsou na prvním místě klasické pojmy a historicky ověřené zásady morálky, které byly zmíněny již v kapitole výše, a lze se s nimi seznámit v řadě další filosofických a náboženských děl (Bláha a Dytrt, 2003, s. 44). Kohák (1993) si ve své knize *Člověk, dobro a zlo* vybral téma morální filosofie a analyzoval morální ideály evropského lidství od období antiky, přes středověk, až po období novověku. Na základě velice důkladné a podrobné interpretace každého filosofického přístupu a události v dějinách dospěl k závěru, jaké postoje v dějinách lidstva fungovaly a jaké ne.

Co nefunguje?

- arogance;
- egoismus;
- konzumerismus;
- neodpovědnost;
- zášť a zloba.

Co funguje?

- odpovědnost;
- radost z práce;
- postoj úcty a vzájemnosti;
- láska, péče;
- služba.

Z dějin se tedy lze poučit, že etické a morální problémy, se kterými se potýkáme v dnešní době, se moc neliší od těch, se kterými se potýkali lidé v historii. Historie nám ale může jen naznačit



směr, jakým se vydat, rozhodnutí, zda tak učiníme, už je jen na nás. Pozornost by měla být, ale věnována spíše soustavě zákonných a společenských norem a systémům, které zabezpečují jejich respektování. Samozřejmě ne vždy jsou zákony a společenské normy etické. Takovýchto případů moc není, ale je možné se s nimi setkat, a to hlavně ve společenských systémech, ve kterých se neuplatňuje demokratický systém vlády.

Dalo by se říct, že ve většině společností jsou základy a orientace zákonů podobné, jelikož jsou důsledkem dlouhodobých historických poznatků, zkušeností a tradic. Častěji se ale setkáváme s tím, že zákonnými normami není pokryta celá škála ekonomických, politických a společenských jevů, nebo že dochází k jejich nežádoucímu překrývání, věcnému výkladu a hlavně k pomalému a povrchnímu vymáhání.

Jedním z důvodů, proč se lidé nechovají eticky, je skutečnost, že se tak nechovají i v soukromí. Je mnoho lidí, kteří se etickými zásadami řídí jen navenek, ale jakmile zjistí, že je nikdo nevidí, přestanou s tím. Mnoho lidí není ochotno řídit se etickými zásadami i v soukromí a snaží se oddalovat jejich dodržování, jak je to jen možné. Toto naštěstí platí i v managementu, většinou je jen otázka času, než se pozná, že se jedná o přetvářku nebo skrývání přestupku. Důvěra se velice rychle ztrácí a je obtížné ji získat zpět. Učení a zdokonalování v morálních postojích, je velice důležité pro rozvoj etických postojů každého člověka. Toto neustálé rozvíjení morálních postojů je důležité i proto, že se velice často setkáváme s tím, že i nemorální chování se někdy vyplácí, a navíc se stává, že je i předmětem obdivu. Například v době privatizačního boomu byl často k slyšení slogan „co není zákonem zakázáno, je dovoleno.“

Nedodržování morálky je velice lákavé, protože to může vypadat, že nám v některých případech ulehčuje plnění našich cílů a ambicí. Proto by měl každý z nás své postoje upevňovat a zdokonalovat, což by mělo vést k určitému vnitřnímu systému hranic, ze kterého se nechceme dostat. Tyto hranice se dají nazvat svědomím. Prostředků k upevňování je mnoho, je jen na nás, které si vybereme. (Bláha a Dytrt, 2003, s. 44-47)

## **2. Erudice**

Jedná se o druhý subsystém manažerské etiky a v první řadě by se dala popsat jako klasifikace neboli systém celoživotního vzdělání. Je třeba zmínit, že velkého pokroku doznala technická stránka řízení, po zavedení výpočetní techniky. Bohužel, tím, jak se management techniky rozvíjel, začal ztrácet vývoj metod řízení ekonomických, sociálních a politických jevů. Lze tedy říct, že šlo o nekomplexní vývoj managementu. Bohužel mnoho manažerů bere zavádění inovací do managementu jako určitý druh rizika a uplatňuje staré a méně efektivní způsoby řízení. Neberou v potaz, že se svět v současné době dynamicky mění a pokud nebudou kreativní, začnou v budoucnosti ztrácet.

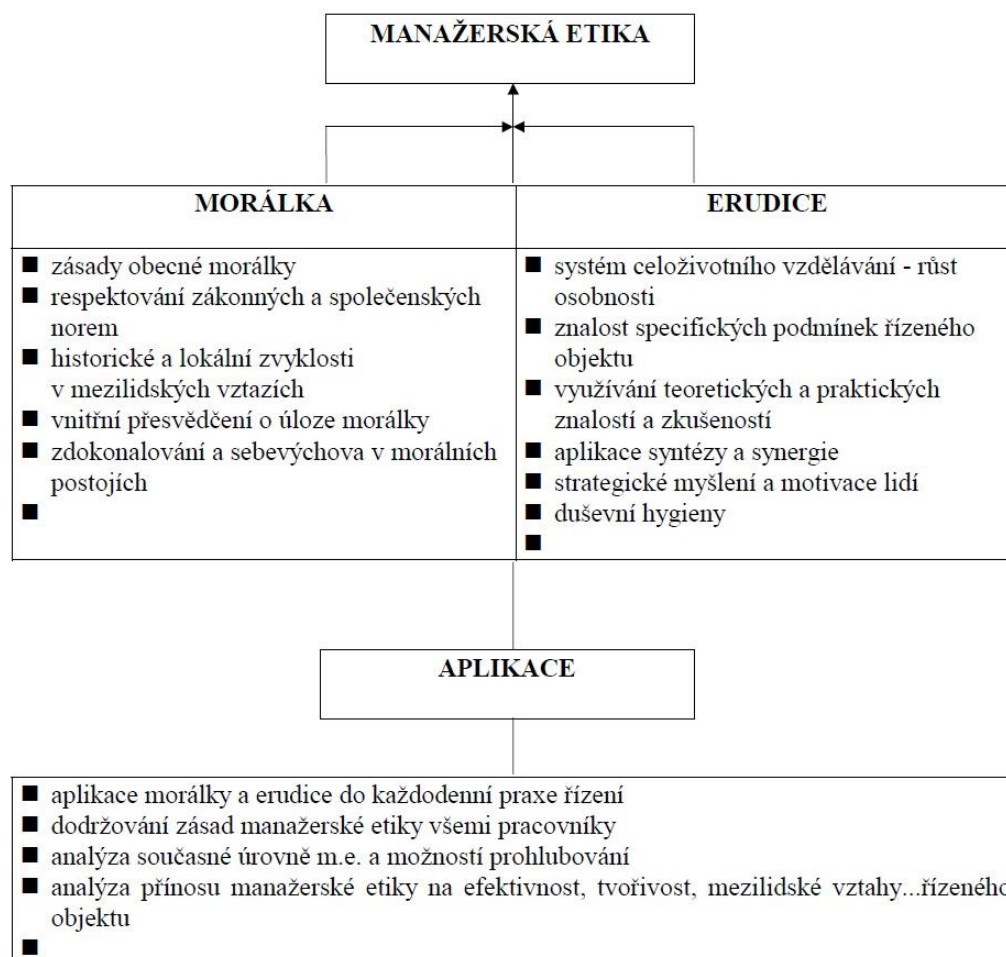
Neměli bychom zapomínat, že základem pro uplatňování manažerské etiky jsou mezilidské vztahy. Zlepšování kvality vztahů mezi lidmi a růst osobnosti vyžadují hlavně zdokonalování osobního systému celoživotního vzdělávání.

Dále je důležitá jednota kvalitativních a kvantitativních vlastností ekonomických jevů, která zvyšuje potřebnou celistvost řídicí práce. Erudice lidí není řízena jen jejich vzděláním, ale i jejich zkušenostmi z dřívější praxe a zafixováním všech zkušeností, které mají vliv na rozvoj našeho myšlení a jednání. Spojení teoretických znalostí a praktických zkušeností vždy tvořilo jednotu erudice (Bláha a Dytrt, 2003, s. 47-50).

## **3. Aplikace**

V třetím subsystému se řídíme tím, že je neetické nechávat si jen pro sebe nabyté morální zásady a kvalifikaci, a přitom je neaplikovat do pracovní činnosti. Nepostačí jen ostatní učit, co lze považovat za manažerskou etiku a proč se jí řídit. Musíme nejdříve začít u sebe, a stát se tak pro ostatní příkladem. Dále si kromě sledování sebe a podřízených musíme všimnout i přínosu, který z aplikace manažerské etiky vychází. A to z hlediska ekonomického, poté z hlediska zvyšování kultury a zlepšování postavení řízeného subjektu v ekonomickém okolí. Proto je potřeba určit metody dodržování zásad všemi pracovníky. V těchto případech se většinou využívají etické kodexy instituce, firmy či pracoviště nebo etické audity.

Manažerská etika by neměla zaostávat, naopak by měla držet krok s tím, jak se svět vyvíjí. Tím je myšleno, že nám nepostačí pouze proetické postoje, které si jednou zafixujeme, ale že je potřeba neustále sledovat a analyzovat pokrok společnosti i situaci v řízeném objektu, a tomu přizpůsobit nové pozitivní inovace. Ale hlavně stále myslet na to, že inovace mohou být i negativní (Bláha a Dytrt, 2003, s. 51).



**Obrázek 2:** Subsystémy manažerské etiky

*Zdroj: Dytrt a Bláha (2003, s. 44)*

## 1.6 Etický kodex

Podnikový etický kodex je jednou z nejznámějších a nejrozšířenějších forem institucionalizace etiky v podniku. Jedná se o dokument obsahující závazné etické požadavky na chování všech pracovníků v podniku. Etický kodex upravuje chování každého pracovníka ve shodě s etickým standardem, a to zejména ve vztahu ke spolupracovníkům, zákazníkům a obchodním partnerům. (Remišová, 2011, s. 195)

Podle Remišové (2011) „*Etický kódex vystupuje jako efektivní a přitom nenutný prvek v systému řízení.*“, jelikož „*Podnikové etické kodexy představují jeden z nejdůležitějších prostředků samoregulace chování člověka v určité organizaci.*“

Řezáč (2009) říká, že „*etické kodexy jako součást podnikové kultury by měly vytvářet předpoklady, aby se reflexe a argumentace etických hledisek podnikového jednání v každé oblasti a na každém stupni řízení stala samozřejmou součástí myšlení, chování, konání a vystupování všech zúčastněných. Z hlediska podnikového managementu by měl etický kodex omezit možnosti selhání manažerů.*“

Dále podle Zdražilové a kol. (2010) lze etický kodex charakterizovat jako „*dokument, který vyjadřuje základní principy etického jednání, platné pro určitý obor činnosti nebo pro určité firmy.*“.

Je nutné zmínit, že podnikový etický kodex je záležitostí vedení. Jde o vyjádření hodnot majitelů a vedení firmy. Kodex je předkládán v písemné formě a jsou v něm určeny etické požadavky na chování podnikových pracovníků, ale nenutí je, aby změnil své osobní hodnoty a chování. Toto platilo v minulosti, v dnešní době je vše trochu jinak. Firmy chtějí, aby se jejich zaměstnanci chovali podle podnikového etického kodexu i ve svém soukromém životě. Zdůvodňují to tím, že jejich zaměstnanci reprezentují podnik i mimo něj a firmě záleží na tom, aby tato prezentace byla na vysoké kulturní i etické úrovni (Remišová, 2011, s. 205).

## **2 PRAVOMOCI VRCHOLNÉHO MANAGEMENTU**

Podle §11 Zákoníku práce se vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.

### **2.1 Povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců**

Dle §301 zákoníku práce jsou zaměstnanci povinni:

- a) pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- b) využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
- c) dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- d) řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

Co se týče povinností vedoucích zaměstnanců, vycházíme z §302 zákoníku práce, kde je uvedeno:

- a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- b) co nejlépe organizovat práci,
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

## 2.2 Členění obchodních korporací

Při členění obchodních korporací budeme vycházet z Práva obchodních korporací, kde se člení v první řadě na obchodní společnosti a družstva. Mezi obchodní společnosti se řadí veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské sdružení. Do kategorie družstev, potom patří družstvo a evropská družstevní společnost (Černá a kol., 2015, s. 90-91).

V druhé řadě se obchodní korporace dále člení na kapitálové a osobní společnosti, mezi osobní společnosti řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost a do kapitálových společností patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost. V této práci si blíže charakterizujeme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost (Černá a kol., 2015, s. 94).

### Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným, lze charakterizovat jako společnost, za jejichž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše nesplacené vkladové povinnosti, kterou zapsali v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelé vyzváni k plnění (§ 132 odst. 1 z. o. k.). Z legální definice společnosti s ručením omezeným vycházejí tři základní znaky, které tuto formu obchodní společnosti vymezují:

- prvním znakem je vkladová povinnost každého společníka;
- druhým znakem, je implicitně zakotvena povinnost společnosti s ručením omezeným vytvářet základní kapitál;
- třetím a konečným znakem je omezené ručení společníků.

Společnost s ručením omezeným má tak v zásadě kapitálovou povahu. To však neznamená, že je čistě kapitálovou společností, stojí spíše na pomezí mezi osobní a kapitálovou společností, zatímco kapitálové prvky převažují nad osobními.

Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou. Tím pádem má právní subjektivitu neboli právní osobnost. Společnost s ručením omezeným je nositelkou práv a povinností vůči

třetím osobám i společníkům, z toho plyne, že může žalovat i být žalována. Je majetkově samostatná, její majetek čímž se rozumí i dluhy je oddělen od majetku i dluhů společníků. (Černá a kol., 2015, s. 287-288)

Společnost s ručením omezeným, stejně jako ostatní obchodní korporace, se zapisuje do obchodního rejstříku. Má tak vždy postavení podnikatele, i když nepodniká nebo není držitelkou podnikatelského oprávnění. (§ 421 odst. 1 obč. zák.)

### **Akciová společnost**

Akciová společnost je podle zákona o obchodních korporacích §243 definována jako společnost, se základním kapitálem rozvrženým do určitého počtu akcií. Je právnickou osobou. Má způsobilost mít práva a povinnosti, ale není způsobilá právně jednat. Jedná za ní zástupce, který je českým právem označován jako statutární orgán. Mimo statutární orgán mohou za akciovou společnost jednat i další osoby, například zaměstnanci.

Akciová společnost je majetkově samostatná, to znamená, že její jmění, čímž se rozumí majetek a dluhy, je naprosto odděleno od majetku jednotlivých akcionářů. Dále je samostatným subjektem práva, nezávislým na svých zakladatelích či akcionářích. Akciová společnost je vlastníkem všech věcí, které má ve svém majetku a za veškeré její dluhy si ručí pouze sama akciová společnost, nikoli její akcionáři. To platí i v případě že, akcionář nesplní svou vkladovou povinnost. Avšak, v zákoně je uvedeno, že akcionář neručí za závazky akciové společnosti, to ale neznamená, že se akcionář za společnost nemůže zaručit smluvně.

Akciová společnost patří podle Černé a kol. (2015) mezi obchodní korporace a je typickým představitelem kapitálové společnosti. Vykazuje tak následující znaky:

- za prvé jak již bylo zmíněno, akcionáři neručí za dluhy společnosti;
- za druhé, akciová společnost vytváří základní kapitál v minimální předepsané výši;
- za třetí, vklady akcionářů jsou pro společnost významnější než jejich osobní vlastnosti a schopnosti;
- za čtvrté, při rozhodování nejvyššího orgánu se uplatňuje většinový princip;

- za páté, podíl je zásadně volně převoditelný;
- za šesté, typické je profesionální řízení. To je rozdílné od osobních společností, protože se připouští, aby členy volených orgánů byly i osoby, jež nejsou akcionáři.

Akciová společnost je právní forma, která je typicky využívána pro podnikatelskou činnost. Je však možné akciovou společnost založit i za jiným účelem, a to například v oblasti školství, zdravotnictví nebo kultury. Dále je akciová společnost vždy podnikatelem, i kdyby se nezabývala podnikatelskou činností. Hovoříme zde proto o podnikateli podle formy (§ 421 odst. 1 obč. zák.).

## **2.3 Postavení statutární a kontrolních orgánů**

Statutární a kontrolní orgány jsou vrcholným managementem jak u společnosti s ručením omezeným, tak u akciové společnosti. U společnosti s ručením omezeným se jedná buď o společníky, nebo vybrané zaměstnance. V akciové společnosti to mohou být akcionáři, či zaměstnanci.

### **2.3.1 Statutární orgány společnosti s ručením omezeným**

Každá společnost s ručením omezeným má povinně dva orgány, a to jednatele a valnou hromadu. Další orgány, včetně dozorčí rady společnost zřizuje dobrovolně. Jsou však případy, kde je však povinná zřídit i dozorčí radu.

#### **1. Valná hromada**

Valná hromada, která se dříve nazývala sbor společníků, je nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným. Jedná se o kolektivní orgán složený výlučně ze všech společníků. Společníci ovlivňují fungování společnosti a vykonávají základní práva plynoucí jim z účasti na společnosti, prostřednictvím valné hromady. Valná hromada je trvalým orgánem, který se schází k jednání, nebo se rozhoduje mimo něj. Může se však sejít i jen jednou či dvakrát do roka. Hlavní rozdíl mezi valnou hromadou v kapitálové společnosti a všemi společníky v osobních společnostech spočívá ve způsobu rozhodování. U valné hromady je rozhodování



formalizované a většinové, naproti tomu v osobní společnosti je v zásadě jednomyslné a spíše neformální (Černá a kol., 2015, s. 339-340).

Co se týče působnosti valné hromady tak zákon obchodních korporací udává, že působnost může být rozšířena společenskou smlouvou. Základní vymezení působnosti valné hromady obsahuje ustanovení § 190 odst. 2 z. o. k. Limitem však je zákaz zasahovat do obchodního vedení jednatelů a zákaz zasahovat do kontrolní činnosti dozorčí rady, pokud je zřízena. Toto však nevylučuje, možnost valné hromady rozhodovat o zásadách obchodního vedení nebo kontrolní činnosti. Nelze vyloučit ani zúžení působnosti valné hromady stanovené zákonem. Jako příklad můžeme uvést, že pokud je zřízena dozorčí rada, může být do její působnosti zahrnuta volba a odvolávání jednatele a schvalování jeho smlouvy o výkonu funkce (Černá a kol., 2015, s. 340).

Dle Černé a kol. (2015) se záležitosti, které lze zahrnout do působnosti valné hromady, se dělí následovně:

- a) **Záležitosti pravidelně rozhodované valnou hromadou.** Sem lze zařadit pravidelné rozhodování o věcech, které se týkají hospodaření. A pravidelné rozhodování o personálních otázkách.
- b) **Rozhodování o základních otázkách společnosti.** Tady je nutno zmínit rozhodování o záležitostech týkajících se existence nebo základní uspořádání společnosti. Rozhodnutí o významných majetkových dispozicích. A jiné případy, které jsou stanovené zákonem nebo společenskou smlouvou. Sem patří případy, ve kterých zákon svěřuje určité otázky působnosti valné hromady.

Zákon zcela výjimečně vyžaduje jednomyslnost valné hromady, a to v případě, pokud se jedná o rozhodování v záležitosti změny společenské smlouvy, kterou se zasahuje do práv a povinností společníků. Účelem toho je zabránit následné změně postavení společníka bez jeho souhlasu. Tímto se společnost s ručeným omezeným přibližuje osobní společností.

## 2. Jednatelé

Jednatelé jsou dle zákona označováni za statutární orgán. Tím však není plně vyjádřena jejich charakteristika jako orgánu společnosti. Neomezené jednatelské oprávnění není jejich jedinou

pravomocí, jednatele mají i významné vnitřní rozhodovací pravomoci. Zákodárce vybavuje každou právnickou osobu statutárním orgánem, aby zde byl někdo, kdo může jednat ve všech věcech a nebude u něj žádná pochybnost o rozsahu jeho zástupčího oprávnění. Právo zastupovat společnost ve všech věcech je nástrojem k naplnění základní působnosti jednatele a tou je řízení společnosti. Můžeme tedy říct, že jednatel je tak i výkonným orgánem společnosti. (Černá a kol., 2015, s. 347)

Působnost jednatelů se dá dělit na vnitřní a vnější. U vnitřní působnosti se jedná o řízení společnosti, rozhodování, provozování obchodního závodu a rozhodování o záležitostech spojených s fungováním společnosti jako právnické osoby, sem patří například svolávání valné hromady nebo povinnosti vůči společníkům. Naopak vnější působností se rozumí generální jednatelské oprávnění, to znamená, jednat za společnost ve všech věcech. Obě působnosti se navzájem podmiňují a ovlivňují.

Řízením společnosti se rozumí rozhodování o provozu obchodního závodu. Jsou zde zahrnuty činnosti faktické i právní povahy. Zde jsou příklady takového rozhodování. Má společnost vyrábět boty, nebo auta? Pokud vyrábí auta, má je vyrábět v Česko Republice nebo v cizině? Jak se má nákup strojů pro výrobu financovat? Zde je vidět, že záležitosti týkající se provozu obchodního závodu jsou velice různorodé, a to od zcela základních až po marginální. (Černá a kol., 2015, s. 348)

U společnosti s ručeným omezeným rozlišujeme tři roviny řízení. Pokud jde o rozhodnutí mimořádného významu pro společnost a její obchodní závod, tak může rozhodovat výhradně valná hromada. Na druhou stranu o každodenních záležitostech rozhodují výlučně jednatele. Každodenní řízení společnosti se nazývá obchodní vedení. Rozpětí tohoto vedení se kryje s krátkodobými plány. Do obchodního vedení nespádají dlouhodobé plány, zásadní změny v podnikání společnosti a v jejím směřování. Tato část strategického vedení společnosti spadá mezi obchodní vedení na jedné straně a mimořádné rozhodnutí svěřené zákonem do působnosti valné hromady na straně druhé. (Černá a kol., 2015, s. 348)

Způsob zastoupení je potřeba odlišit od rozsahu zástupčího oprávnění jednatelů. Pokud není ve společenské smlouvě stanoveno jinak, jedná za společnost každý jednatel samostatně. Společenská smlouva však může určit, že ve všech věcech jednají nejméně dva jednatele společně, nebo společně jednají jen v určitých záležitostech a v ostatních jednají samostatně.

Jednají-li jednatelé za společnost společně, může být jednomu z nich udělena plná moc k samostatnému jednání. Způsob zastoupení je zapsán v obchodním rejstříku a je na něj tak uplatněn princip materiální publicity. Pokud není způsob jednání dodržen, potom se chování a jednání jednatele společnosti vůbec nepříčítá. (Černá, 2015, s. 348-349)

Podle zákona o společnostech s ručením omezeným, měla-li společnost více jednatelů, byli považováni za společenský orgán. To se zdůrazňovalo i tím že se o nich většinou hovořilo jako o představenstvu. Nebyla zde ale shoda v tom, zda více jednatelů tvoří jeden kolektivní orgán, anebo více individuálních orgánů. Toto však vyřešil zákon o obchodních korporacích, stanovil, že více jednatelů tvoří kolektivní orgán tehdy, je-li to uvedeno ve společenské smlouvě. Z toho plyne, má-li společnost s ručením omezeným více jednatelů a společenská smlouva neurčí, že se jedná o kolektivní orgán, jsou jednatelé považováni za individuální orgány. Individuální orgán je tvořen jedním členem a kolektivní více členy, v tom je hlavní rozdíl mezi nimi. Rozhodnutí individuálního orgánu je samostatné rozhodnutí, jako rozhodnutí jediného člověka, ale rozhodnutí kolektivního orgánu je výsledkem sborového rozhodování. I když se kolektivní orgán rozhoduje většinou, musí mít jeho členové možnost se na rozhodování podílet, a nesmí být obejiti. V odborné literatuře je uvedeno, že pokud jednatelé tvoří kolektivní orgán, musí být tento orgán pojmenován, tím pádem se můžeme v obchodním rejstříku setkat se sborem jednatelů, jednatelskou radou a podobně. Označení jednatelé je však dostatečné (Černá a kol., 2015, s. 350).

### **3. Dozorčí rada**

Dozorčí rada je nepovinným orgánem, jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly. Povinnost založit dozorčí radu vzniká pouze v případech stanovených zvláštními zákony. A to například v případě je-li společnost obchodníkem s cennými papíry, organizátorem regulovaného trhu, nebo za určitých podmínek. Podle zákona o společnostech s ručením omezeným bylo zřízení dozorčí rady povinné pouze v případě, základního kapitálu vyššího než 1 mil. korun a pokud měla společnost více než 50 společníků.

V současné úpravě zákona lze volně upravovat podrobnosti právního poměru, pokud je dozorčí rada zřízena. To znamená, že je možné ve společenské smlouvě působnost rady rozšířit, anebo zúžit. Pakliže není úprava dozorčí rady ve společenské smlouvě podrobně upravena, použijí se podpůrné ustanovení o dozorčí radě akciové společnosti, a to proto,

že její úprava je svým obsahem a účelem dozorčí radě společnosti s ručením omezeným nejbliže. (Černá a kol., 2015, s. 351-352)

Kontrola činnosti jednatelů je jedna z hlavních činností dozorčí rady, dělíme ji na průběžnou a následnou. Pokud zřídíme dozorčí radu, neomezujeme tím právo na výkon kontroly vůči dodavatelům. Konkrétním příkladem kontroly dozorčí rady, je kontrola účetních uzávěrek, tyto uzávěrky jsou předkládány jednatelem valné hromadě ke schválení. Dozorčí rada se může podílet i na spolurozhodování s jednatelem ve věcech týkajících se vedení společnosti, je-li to uvedeno ve společenské smlouvě nebo pokud využije dozorčí rada práva zakázat jednatelem jednat za společnost ve stanovených případech bez jejího souhlasu (§ 49 z. o. k.). O výčtu jednání jednatelů, ke kterému potřebují předchozího souhlasu dozorčí rady, se hovoří jako o takzvaném katalogu transakcí. Transakční katalog právě plní funkci předběžné kontroly jednatelů dozorčí radou. Do působnosti dozorčí rady patří i věci, které souvisejí s fungováním společnosti jako právnické osoby. Mezi povinnosti dozorčí rady patří i svolávání valné hromady, pokud to vyžaduje zájem společnosti. Dozorčí rada má i omezenou vnější působnost, kdy zastupuje společnost ve sporech proti jednatelem. (§ 158 a §159 z. o. k.) Ve společenské smlouvě může být i rozšířena působnost ve vztahu společnosti k jednatelem.

### **2.3.2 Statutární orgány akciové společnosti**

Ve srovnání s úpravou ostatních obchodních společností je organizační struktura akciové společnosti velmi podrobná. Důsledkem toho je skutečnost, že model akciové společnosti, ze kterého vychází zákonodárce, je veřejná akciová společnost, tedy společnost s velkým počtem akcionářů. U těchto společností se nepočítá s tím, že by se akcionář podílel na řízení společnosti, vedení společnosti je obvykle svěřeno třetím osobám. Zájmy akcionářů a volených orgánů se mohou diametrálně lišit, v této souvislosti se tedy hovoří o odtržení konečných neboli reziduálních vlastníků od řízení společnosti. Liší se i zájmy jednotlivých akcionářů. Musíme sem zahrnout rozdílné zájmy drobných akcionářů a institucionálních investorů, které jsou většinou značně rozdílné, ale patří sem i zájmy zaměstnanců, ostatních věřitelů státu. Podrobná organizační struktura tak má zajistit zohlednění relevantních zájmů i bezproblémové a flexibilní řízení společnosti.

U organizační struktury akciové společnosti můžeme mít dvě podoby monistickou a dualistickou. Rozdíl mezi nimi je v podstatě v rozdělení výkonných a kontrolních funkcí mezi volené orgány společnosti. Společné zůstává postavení valné hromady, která je v obou případech vrcholovým orgánem. Pokud se jedná o monistický model, tak nedochází k oddělení řízení od kontroly a oba úkoly spadají pod jediný správní orgán. Uvnitř rady ale dochází k rozdělení funkcí, na výkonné členy a členy pověřené kontrolou. Naopak u dualistického modelu, který vznikl později je řídicí a kontrolní funkce rozdělena, a to mezi dozorčí radu a představenstvo. Potom představenstvo je výkonný orgán a dozorčí rada kontrolní. (Černá a kol., 2015, s. 410-411)

### **1. Valná hromada**

Valná hromada je obligátní orgánem u akciové společnosti, a to ať už se zakladatelé či později akcionáři rozhodnou pro jakýkoli model. Jejím hlavní úkolem je rozhodovat o nejdůležitějších otázkách společnosti, a to včetně jejího trvání. Především z tohoto důvodu je valná hromada nejvyšším orgánem společnosti. Nezanedbatelný význam však mají i ostatní orgány společnosti. Rozdělení kompetencí a vazeb mezi orgány společnosti připomíná rozdělení moci ve státě. Je zde však mnoho okolností, na kterých toto rozdělení závisí, například na akcionářské struktuře, působení orgánů určených stanovami, aktivitě kontrolních orgánů i osobnosti jednotlivých členů volených orgánů. (Černá a kol., 2015, s. 412)

Valná hromada je složená ze všech akcionářů, což však neznamená, že by se jí všichni akcionáři museli účastnit. Dále se jí účastní členové představenstva a dozorčí rady, respektive statutární ředitelé a členové správní rady. Jejím úkolem je rozhodovat o zásadních otázkách, které překračují běžnou činnost společnosti a které vypočítává zákon o obchodních korporacích. (§421 odst. 2 z. o. k.) O jiných otázkách valná hromada nerozhoduje. Její působnost je dle Černé a kol. (2015) rozdělena do několika následujících okruhů:

- valná hromada, předně rozhoduje o zásadních otázkách existence společnosti a její činnosti;
- významné je oprávnění volit a odvolávat členy orgánů společnosti a rozhodování o jejich odměňování;

- oprávnění rozhodovat o hospodářském výsledku společnosti. S tímto souvisí oprávnění valné hromady schvalovat uzávěrku;
- zdali tak stavy určí je valná hromada oprávněna rozhodovat o změně stanov;
- valné hromadě naopak nepřísluší rozhodovat o otázkách obchodního vedení. Důvodem je zabránit, aby společnost nebyla negativně ovlivňována rozhodnutím nekvalifikovaných akcionářů.

Pravidelné a náležité svolávání valné hromady je důležité pro možnost výkonu řady akcionářských práv, protože jen řádně a včas informovaný akcionář se může vypravit na valnou hromadu, řádně se připravit a uplatnit své protinávrhy. Valnou hromadu je třeba svolávat alespoň jednou za účetní období, a to do šesti měsíců od posledního dne předcházejícího účetního období. Toto má jasný důvod, a to skutečnost, že se v tomto období musí projednat řádná účetní závěrka (Černá a kol., 2015, s. 414). O hladký průběh valné hromady se stará předseda, který má za úkol vytvořit podmínky pro to, aby valná hromada náležitě a bez průtahů mohla rozhodnout o jednotlivých bodech. Při tom však dbá na umožnění výkonu všech akcionářských práv. Pokud bych v těchto pravidlech pochybil, mohlo by to vést k prohlášení přijatých usnesení za neplatná. (Černá, 2015, s. 418)

Fikce nepřijetí patří mezi vážné nedostatky v jejím případě se na usnesení valné hromady hledí, jako by nebylo přijato. Tím pádem nemůže vyvolat žádné právní účinky a mělo by být ignorováno. Soudní rozhodnutí v tomto případě není zapotřebí. Fikcí nepřijetí jsou postížena pouze usnesení, která mají některou z taxativně vypočtených vad. Patří mezi ně zejména následující:

- usnesením se mění stanovy tak, že jejich obsah odporuje donucujícím ustanovením zákona (§45 ods. 1 z. o. k. ve spojení s § 245 obč. zák.);
- valné hromadě chybí k přijetí usnesení působnost (§ 45 ods. 1 z. o. k. ve spojení s § 245 obč. zák.);
- obsah usnesení je neurčitý, nesrozumitelný nebo zavazuje k nemožnému plnění (§ 45 odst. 2 z. o. k.);
- rozdělení zisku je v rozporu s pravidly zákona (§350 ods. 3 z. o. k.).

## 2. Dualistický systém

Podstatou dualistického systému je rozdělení výkonné a kontrolní působnosti, a to mezi představenstvo a dozorčí radu. Dualistický systém byl převzat z Německa, ale oproti němu je v české úpravě možné, aby valná hromada odvolávala jak členy dozorčí rady, tak členy představenstva.

Představenstvo je výkonný orgán společnosti a jeho členové rozhodují o každodenních otázkách společnosti. Jeho pravomoci, co se týče vedení společnosti a nakládání s jejím majetkem jsou, dalo by se říct, neomezené. Vysokou míru nezávislosti přináší představenstvu zákaz, aby kdokoli jiný zasahoval do obchodního vedení společnosti. V zákoně se však počítá i s tím, aby bylo snadné členy představenstva odvolat. K odvolání může dojít buď z jakéhokoli důvodu či bez udání důvodu (Černá a kol., 2015, s. 421-422). Dále je představenstvo statutárním orgánem společnosti a zastupuje ji ve všech záležitostech. Pokud má představenstvo více členů, zastupuje společnost každý člen samostatně, ale stanovy mohou určit, že společnost bude zastupovat víc členů společně (§ 164 obč. zák.). Způsob jednání představenstva se zapisuje do obchodního rejstříku a neleze jej zaměňovat s vnitřním omezením jednatelského oprávnění (§ 47 z. o. k.). Dále představenstvo zajišťuje obchodní vedení společnosti, do kterého nesmí nikdo zasahovat. Valná hromada, dozorčí rada, jednotliví akcionáři ani nikdo jiný není oprávněn udělovat v tomto směru pokyny. Výjimkou je případ, kdy člen představenstva požádá valnou hromadu o udělení pokynu, který se týká obchodního vedení (§ 51 odst. 2 z. o. k.). Představenstvu také náleží veškerá působnost, kterou právní předpisy či stanovy nesvěří jinému orgánu společnosti. Tato působnost se nazývá zbytková působnost (§ 163 obč. zák.).

Členem představenstva může být jak fyzická, tak právnická osoba. Představenstvo se skládá ze tří členů, ale stanovy můžou určit, že tento počet bude i vyšší nebo nižší. To znamená, že představenstvo může mít i jen jednoho člena. Pokud má představenstvo více členů, volí si předsedu. Zákon o obchodních korporacích předsedovi přiznává rozhodující hlas v případě rovnosti hlasů, ale stanovy mohou toto ustanovení vyloučit (§ 44 odst. 3 z. o. k.). Žádná další speciální oprávnění či povinnosti předsedovi představenstva stanoveny nejsou.

Dozorčí rada má za hlavní úkol kontrolu představenstva a disponuje mnoha nástroji, díky kterým tento účel může splňovat. Avšak ve vztahu k ostatním orgánům, to znamená k valné hromadě a představenstvu, lze její postavení označit za méně významné. Zřetelná je závislost dozorčí rady na valné hromadě, která volí a odvolává její členy, a které dokonce může určit zásady její činnosti (§ 446 odst. 2 z. o. k.). Její slabší postavení v rámci uspořádání společnosti souvisí se skutečností, že její zasedání nebývají častá a zákon minimální počet ani nestanovil. Dozorčí rada dále dohlíží na činnost společnosti a výkon působnosti představenstva. Aby tento dohled mohla provádět, dostala od zákona řadu nástrojů. Dozorčí rada má oprávnění nahlížet do všech záznamů a dokumentů, které se týkají společnosti (§ 447 odst.2 z. o. k.). Dále informuje valnou hromadu o všech svých zjištěních. Pakliže dozorčí rada zjistí jakékoli nedostatky při výkonu svého kontrolního oprávnění, měla by informovat představenstvo a vyzvat ho k jejich odstranění.

Jak pro členy dozorčí rady, tak pro členy představenstva platí povinnost vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře. Dále pro oba tyto orgány platí zákaz konkurence a rovněž pro ně platí pravidla o střetu zájmů. (Černá a kol., 2015 s. 430)

### **3. Monistický systém**

Má stejně jako dualistický systém kromě valné hromady další dva orgány, a to správní radu a statutárního ředitele. Monistický systém se liší od dualistického především v působnosti volených orgánů. Další zásadní odlišností je možnost kumulace funkcí. V monistickém systému může jedna fyzická osoba zastávat funkci statutárního ředitele i předsedy správní rady. (Černá a kol., 2015 s. 430)

Správní rada je klíčovým orgánem, nejedná se totiž pouze o kontrolní orgán, ale z části i o výkonný orgán, který se může zapojit do řízení společnosti. Zákon počítá i s relativně častými zasedáními, z toho vyplývá že správní rada nemá být pouze formálním orgánem. (§ 459 z. o. k) Správní rada dohlíží na výkon funkce statutárního ředitele. Podle § 460 odst. 1 z. o. k. určuje správní rada základní zaměření obchodního vedení společnosti. Základním zaměřením obchodního vedení se rozumí vytyčení mantinelů, ve kterých se statutární ředitel může pohybovat. Správní rada nemá oprávnění zastupovat společnost, toto oprávnění patří výhradně statutárnímu řediteli jakožto statutárnímu orgánu. Správní rada má tři členy, stanovy



však tento počet mohou snížit či zvýšit. Správní rada může mít jen jednoho člena a jejím členem může být i statutární ředitel. V jejím čele stojí předseda, který je volen a odvoláván správní radou. Jeho postavení je v zákoně formulováno jako mimořádně silné, protože mu přiznává kromě organizační funkce i vlastní kontrolní působnost. A právě tímto se jeho postavení odlišuje od předsedy dozorčí rady či předsedy představenstva v dualistickém systému. (Černá a kol., 2015 s. 430-432)

Statutární ředitel je statutárním orgánem. Zastupuje společnost ve všech věcech. Dále mu náleží i obchodní vedení, ale při jeho výkonu je omezen správní radou, a ta může určovat jeho základní zaměření. V zákoně je uvedeno, že společnost musí mít jen jednoho statutárního ředitele. Ten přitom musí být fyzickou osobou. Statutární ředitel je výhradně volen správní radou, ale stanovy mohou založit působnost i valné hromadě. Z toho lze vyvodit, že orgán, který statutárního ředitele volí, jej i odvolává.

Statutární ředitel i správní rada jsou povinni vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře a vztahuje se na ně zákaz konkurence a pravidla o střetu zájmů (Černá a kol., 2015, s. 432-433).

### **3 ANALÝZA VLIVU MANAŽERSKÉ ETIKY NA PRAVOMOCI VRCHOLNÉHO MANAGEMENTU**

V této kapitole se budeme věnovat průzkumu, který doplňuje teoretické poznatky o nové poznatky pocházející z prostředí vybrané české firmy. Jedná se o firmu CHAS-MT, kde byl pomocí dotazníkového šetření analyzován výkon vrcholného managementu a vedoucích zaměstnanců v návaznosti na dodržování etiky a manažerské etiky. Dotazníkové šetření neslo název: *Manažerská etika a pravomoci vrcholného managementu*. Přesné znění dotazníku je uvedeno na konci bakalářské práce v příloze.

#### **3.1 Firma CHAS-MT s. r. o.**

Po domluvě s jednatelem a majitelem firmy CHAS-MT s. r. o. panem Ing. Pavlem Charvátém bylo umožněno využít zaměstnance této firmy k analýze dodržování pravomocí vrcholného managementu a uplatňování manažerské etiky v ní.

Společnost CHAS-MT je profesionální výrobce forem na vstřikování plastů a tlakového lití pryskyřic v České republice. Jejími hlavními činnostmi jsou reklamní činnost, výroba razítek, reklamních cedulí, později se přidalo obrábění a nástrojárna. Její specializací jsou formy na velmi přesné technické výlisky. Kvalita je nejdůležitější součástí podnikové politiky a je na ní kladen velký důraz. Heslo firmy zní: „Jen zákazník přesvědčený o naší kvalitě nás doporučí dále. Z tohoto důvodu i to nejlepší je pro nás jen dost dobré.“

Společnost CHAS-MT, je malá rodinná firma, která byla založena roku 1992 panem Pavlem Charvátém. Začala reklamní činností, ke které patřila i výroba razítek a reklamních cedulí. V roce 2008 byla založena společnost CHAS – MT, s.r.o. kdy se jejími hlavními činnostmi stalo obrábění, nástrojárna a firma se začala specializovat na formy přesných výlisků. Společnost zaměstnává 45 zaměstnanců a její obrat činí cca 40 mil. Kč/rok. Společnost investovala své bohaté zkušenosti a díky tomu má širokou škálu zákazníků, a to jak tuzemských, tak zahraničních. Toho dosáhla jen díky kladení důrazu na vysokou jakost jejich výrobků a tím pádem i velkou spokojenost svých zákazníků. (Interní firemní zdroje)

## 3.2 Cíl průzkumu

Hlavním cílem průzkumu je analyzovat výkon pravomocí vrcholného managementu na základě komparace právní úpravy postavení vedoucích zaměstnanců s požadavky a východisky manažerské etiky na výkon funkce ve vrcholném managementu. Pozornost bude zároveň věnována míře povědomí o manažerské etice, jejích nástrojích mezi zaměstnanci a vedením firmy. Výsledky dotazníkového šetření jsou porovnány s teoretickými poznatky, které se nacházejí v prvních dvou kapitolách této práce.

## 3.3 Metody průzkumu

K dosažení cíle práce byl zvolen kvantitativní průzkum. Dle Punche (2008) „*kvantitativní znamená, že šetření je navrženo tak, aby přineslo numerická data měřením proměnných.*“. Kvantitativní šetření se zabývá vztahy mezi proměnnými, to znamená, že v šetření nejde jen o popis proměnných a jejich rozložení. Cílem je zkoumání jejich vzájemného vztahu.

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o množství výskytu něčeho, co bylo nebo něčeho, co právě probíhá. Jeho účelem je získání měřitelných číselných údajů. Aby mohly být naplněny podmínky pro shromažďování údajů a mohli jsme získat spolehlivé výsledky, je potřeba pracovat s většími počty respondentů v procesu formálního dotazování. Je potřeba, aby shromážděné údaje byly srovnatelné, tzn. ve stejném období, struktuře a se stejným způsobem sběru. (Kozel, 2006, s. 120)

Hlavní výhodou kvantitativního výzkumu je jeho jednoduchost, rychlé dosažení velkého počtu respondentů a odpovědí. Díky statistickému zpracování kvantitativně získaných dat lze dojít k efektivnějšímu rozhodování a přesnějšímu plánování. Další výhodou je levnost a zvládnutelnost jednotlivci. Hlavně díky výše zmíněným aspektům byla tato metoda zvolena při analýze práce.

U kvantitativního výzkumu je však třeba chápat i jeho nevýhody. Výsledky průzkumu mohou být často obecné, ne vždy dokáží popsat daný problém do hloubky. Dále výzkum může opomenout důležité vlastnosti zkoumané problematiky, a to kvůli tomu, že se soustředí

na konkrétní problém a nemusí počítat s širší oblastí problému. Z tohoto důvodu se dnes kombinuje kvantitativní výzkum s kvalitativním. ([www.surveio.cz](http://www.surveio.cz))

### 3.4 Způsob sběru dat

Ke sběru dat byl v této práci použit dotazník. Dotazník je nejpoužívanějším nástrojem pro sběr údajů. Jsou v něm obsaženy formuláře s otázkami, na které respondenti odpovídají, popřípadě obsahují i varianty jejich odpovědí. Je nutné dotazník důkladně sestavit a zbavit chyb před jeho použitím. Jeho význam spočívá ve čtyřech základních oblastech. První oblastí je získávání informací od respondentů, dále dotazník poskytuje strukturu rozhovoru, zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování údajů a za čtvrté ulehčuje zpracování údajů (Kozel, 2006, s. 161).

Každý dotazník by měl na první pohled zaujmout a neměl by respondenta odradit. Je důležité, aby otázky v něm byly srozumitelné, přehledné, daly se jednoduše vyplnit, byly jazykově korektní a měly patřičnou typografickou a grafickou úpravu. Dále je potřeba stanovit si jasný cíl průzkumu, na který se změříme. Tento cíl musí být především zjistitelný a srozumitelný. Pro zvýšení upřímnosti odpovědí jsou otázky anonymní. ([www.dotaznik-online.cz](http://www.dotaznik-online.cz))

V případě této práce byl použit polostrukturovaný dotazník, ve kterém se střídají otázky uzavřené, polootevřené a otevřené. Díky tomu se může každý respondent individuálně vyjádřit. Polootevřené otázky jsou na pomezí mezi otázkami otevřenými a uzavřenými, jsou totiž doplněné o políčko *jiné* nebo *jiná odpověď*. Otevřené otázky se v dotazníku vyskytují dvě. Ověřují znalosti respondentů a jejich povědomí o dané problematice. Zvolený dotazník obsahoval 14 otázek a tyto otázky byly určeny pro zaměstnance firmy CHAS-MT. Byla zvolena forma papírového dotazníku, kdy bylo všem 40 respondentům vysvětleno, o co se jedná. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci dva dny.

### 3.5 Průběh šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno na začátku měsíce dubna roku 2017. Proběhlo jednofázově, a to tím způsobem, že ve středu daného týdne byly rozdány dotazníky na všech

pracovištích společnosti CHAS-MT a v pátek byly vyplněné formuláře vráceny zpět. Dotazníkového šetření se nezúčastnilo všech 45 zaměstnanců, a to z toho důvodu, že někteří zaměstnanci měli zrovna v době rozdávání dotazníků dovolenou nebo byli na nemocenské. Šetření se tedy zúčastnilo 40 zaměstnanců, mezi které patřili zaměstnanci na úrovních technickohospodářských, vedoucích, a dělnických pozic.

Dotazník byl sestaven tak, aby byl srozumitelný i pro lajka, a pro zaměstnance tak bylo snazší odpovědět. Ze 40 oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník 35 osob, což znamená, že návratnost dotazníků byla 87,5%. Snad díky jednoduchému formulování otázek a anonymitě dotazníku bylo dosaženo poměrně velké návratnosti od zaměstnanců.

### 3.6 Analýza výsledků šetření ve firmě CHAS-MT

V následující kapitole budou formou tabulek a grafů zanalyzovány odpovědi všech respondentů. Jednotlivé otázky budou členěny pomocí podkapitol.

#### 3.6.1 Znalost etických nástrojů

V prvé řadě bylo potřeba zjistit, jaké povědomí mají jednotliví zaměstnanci o etických nástrojích, kterými lze zlepšit etické prostředí a odstraňovat to neetické. Dotazovaní odpovídali na otázku, která měla možnost výběru z více možností, tato otázka zněla: „Pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického jednání existují mnohé nástroje, které z uvedených nástrojů znáte, nebo jste o nich alespoň slyšeli?“

**Tabulka 1:** Znalosti etických nástrojů

Odpovědi	Počet	%
Etický kodex	23	65,7
Etický a sociální audit	6	17,2
Speciální útvary a funkce zabývající se etikou v dané firmě	2	5,7
Etický leadership	3	8,6
Výchova zaměstnanců k etickému jednání	13	37,1
Jiná odpověď	3	8,6

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Více než polovina zaměstnanců uvedla za nejznámější nástroj etický kodex. Zde lze zmínit to, co řekla Remišová (2011): „Podnikový etický kodex patří k nejznámějším

a k nejrozšířenějším formám institucionalizace v podniku.“ Dále 37,1 % zaměstnanců má povědomí nebo někdy slyšelo o výchově zaměstnanců k etickému jednání. Za zmínku stojí i etický a sociální audit, který zmínilo 17,2 % zaměstnanců. Důvodem těchto výsledků může být i to, že většina zaměstnanců patří mezi dělníky nebo se o tuto problematiku nezajímá, a tím pádem o některých nástrojích nikdy neslyšeli, což byla odpověď 8,6 % zaměstnanců u políčka „jiná odpověď“.



**Obrázek 3:** Znalosti etických nástrojů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.6.2 Znalost etických problémů

Druhá otázka šetření byla položena také obecně, a to na znalost etických problémů, se kterými se zaměstnanci setkali nebo o nich slyšeli. Celá otázka měla následující znění: „*S jakými etickými problémy jste se setkali nebo jste o nich slyšeli?*“. Jednalo se o otázku s možností výběru z více variant.

**Tabulka 2:** Znalosti etických problémů

Odpověď	Počet	%
Korupce	26	74,3
Diskriminace	24	68,6
Špatná platební morálka	19	54,3
Xenofobie	10	28,6
Finanční zpronevěra	10	28,6
Klíčky ve smlouvách	14	40,0
Neprůhlednost výběrových řízení	15	42,9
Krácení daní	13	37,1
Lhaní	28	80,0
Jiná odpověď	3	8,6

*Zdroj: Vlastní zpracování*

U této otázky většina zaměstnanců měla určité povědomí o všech etických problémech. Mezi ty známější a nejčastěji vyplňované patří korupce, diskriminace a lhaní, o kterých mělo povědomí okolo 24 až 28 zaměstnanců. Naopak k nejméně známým se pro zaměstnance řadí xenofobie a finanční zpronevěra. V políčku jiné odpovědi bylo zmíněno, buď že se zaměstnanec nesetkal s žádnou z možností a slyšel o všech, nebo že se jedná jen o obecnou zkušenost, nikoli o zkušenost v dané firmě.



**Obrázek 4:** Znalosti etických problémů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.6.3 Právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky

Poslední obecná otázka byla zaměřena na pravomoci vedoucích zaměstnanců s návazností na etické chování. Její znění bylo: „*Zdá se vám právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců dostatečná?*“. V tomto případě se jednalo o otázku s jednou možnou odpovědí.

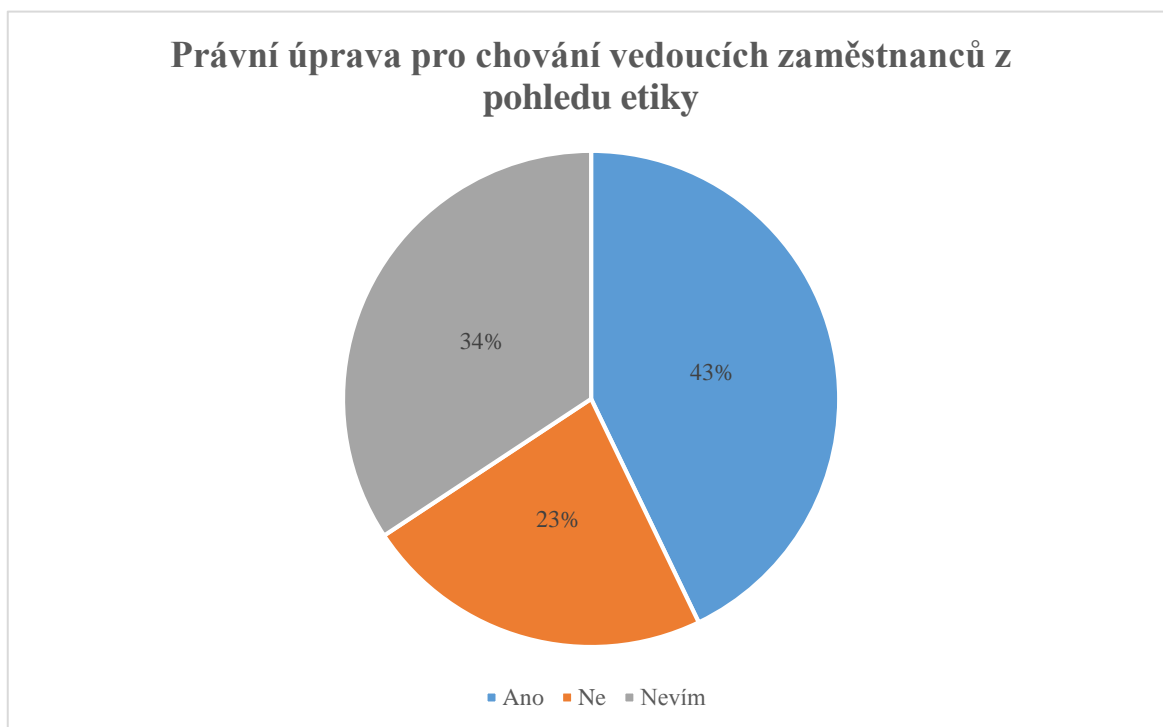
**Tabulka 3:** Právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky

Odpověď	Počet	%
Ano	15	42,9
Ne	8	22,9
Nevím	12	34,3

*Zdroj: Vlastní zpracování*

U této otázky byl zjišťován postoj jednotlivých zaměstnanců k tomu, jestli jsou pravomoci vedoucích pracovníků a statutárních orgánů dostačující z pohledu etiky. V tomto případě 42,9 % zaměstnanců, což je skoro polovina všech respondentů, odpovědělo, že ano. Jako

nedostatečná se zdála právní úprava 22,9 % zaměstnanců, a celých 34,3 % zaměstnanců nevědělo nebo si nebylo jisto, jak odpovědět.



**Obrázek 5:** Právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.6.4 Povědomí o etických principech ve firmě

Tato otázka byla jako první zaměřena na firmu CHAS-MT. Její znění: „*Myslíte si, že se vaše firma řídí etickými principy?*“. Otázku bylo možné zodpovědět jednou odpovědí. Bylo díky ní zjištěno, jak velké je povědomí o etických principech ve firmě.

**Tabulka 4:** Povědomí o etických principech ve firmě

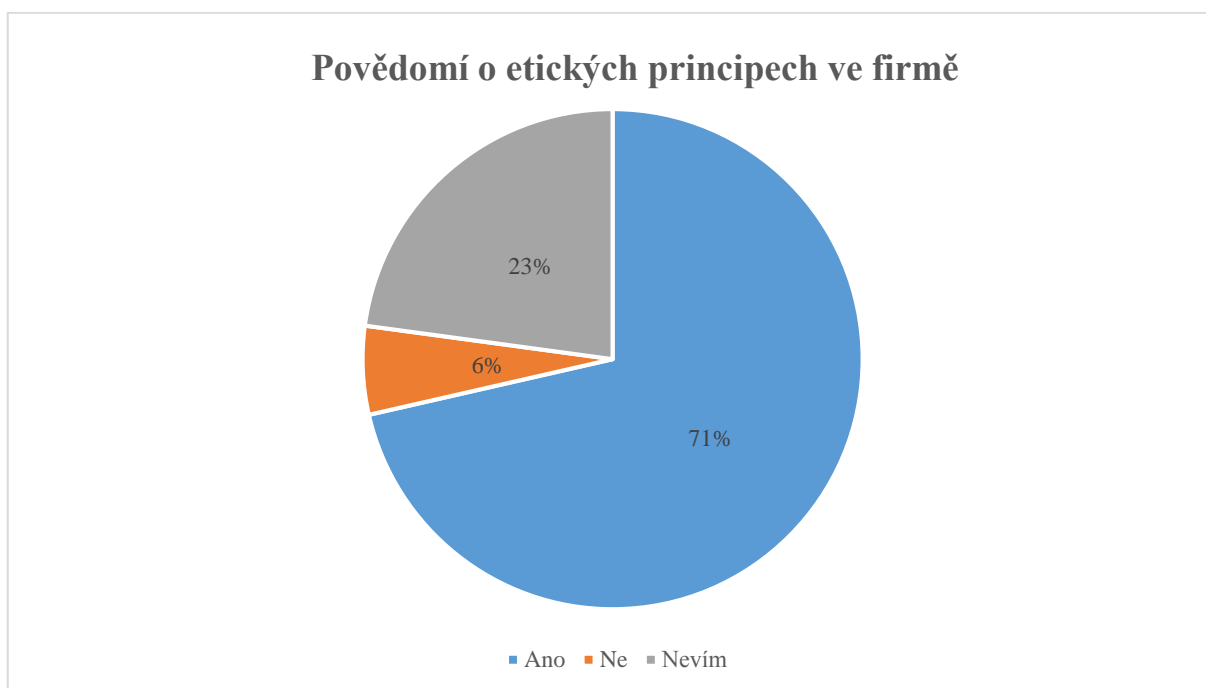
Odpověď	Počet	%
Ano	25	71,4
Ne	2	5,7
Nevím	8	22,9

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak již bylo v kapitole manažerské etiky zmíněno, Řezáč (2009) za manažerskou etiku považuje, pozitivní aktivity vedoucích pracovníků, které promítají etické principy do všech fází rozhodování a do všech oblastí řídicí praxe. Ze zjištěných výsledků lze usoudit,



že se firma řídí etickými principy, jelikož skoro tři čtvrtiny zaměstnanců odpověděli, že se firma řídí etickými principy. Pouze 5,7 % zvolilo, že se firma etickými principy neřídí. Zbývající zaměstnanci odpověděli, že nevědí.



**Obrázek 6:** Povědomí o etických principech ve firmě

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.6.5 Rozvoj etiky ve firemní strategii

V této otázce se šetření zaměřilo na otázku etiky a firemní strategie. Otázka zněla: „Je součástí firemní strategie rozvoj etiky?“. Na otázku se dalo odpovědět výběrem jedné z možností.

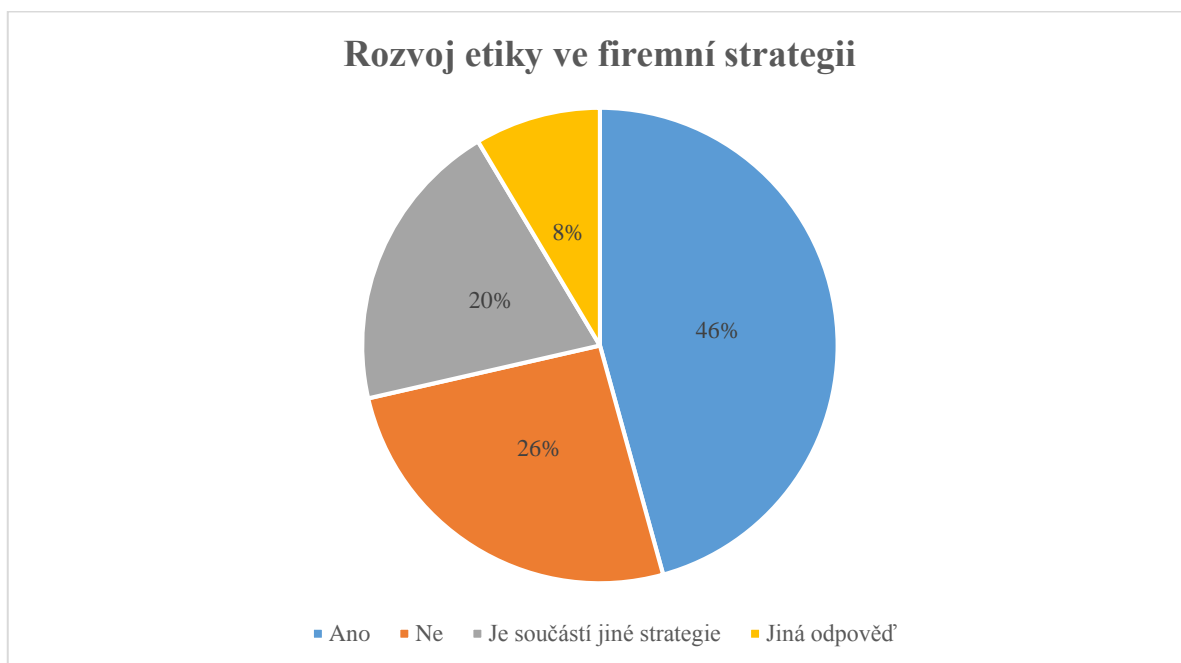
**Tabulka 5:** Rozvoj etiky ve firemní strategii

Odpověď	Počet	%
Ano	16	45,7
Ne	9	25,7
Je součástí jiné strategie	7	20,0
Jiná odpověď	3	8,6

*Zdroj: Vlastní zpracování*

U této otázky lze zmínit pohled Thomsona (2004) a jeden z jeho přístupů. A to aplikovanou etiku, do které patří podnikatelská a obchodní etika. Aplikovaná etika má specializovaný předmět zkoumání, související především s analýzou konkrétních situací. Nejvíce zaměstnanců

u této otázky odpovědělo, že rozvoj etiky je součástí strategie firmy. Bylo to celých 45,7 % zaměstnanců. Dále 25,7 % zaměstnanců odpovědělo, že do firemní strategie rozvoj etiky nepatří, tuto odpověď většinou zvolili zaměstnanci u dělnických profesí, kteří se o tuto problematiku nejspíš moc nezajímají. Celých 20 % zaměstnanců uvedlo, že rozvoj etiky je součástí jiné strategie a zaměstnanci, kteří zvolili políčko jiná odpověď, uvedli buď že nemají poněti, nebo že neví.



**Obrázek 7:** Rozvoj etiky ve firemní strategii

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.6.6 Doba realizace manažerské etiky

Tato otázka byla položena tak, aby se zjistilo, jak dlouho je ve firmě realizována manažerská etika. Znění otázky bylo: „*Jak dlouho je ve vaší firmě implementována manažerská etika?*“ Zároveň jejím skrytým významem bylo dozvědět se, jestli vůbec vědí, o co se jedná. U této otázky mohli zaměstnanci vybírat jednu možnou odpověď.

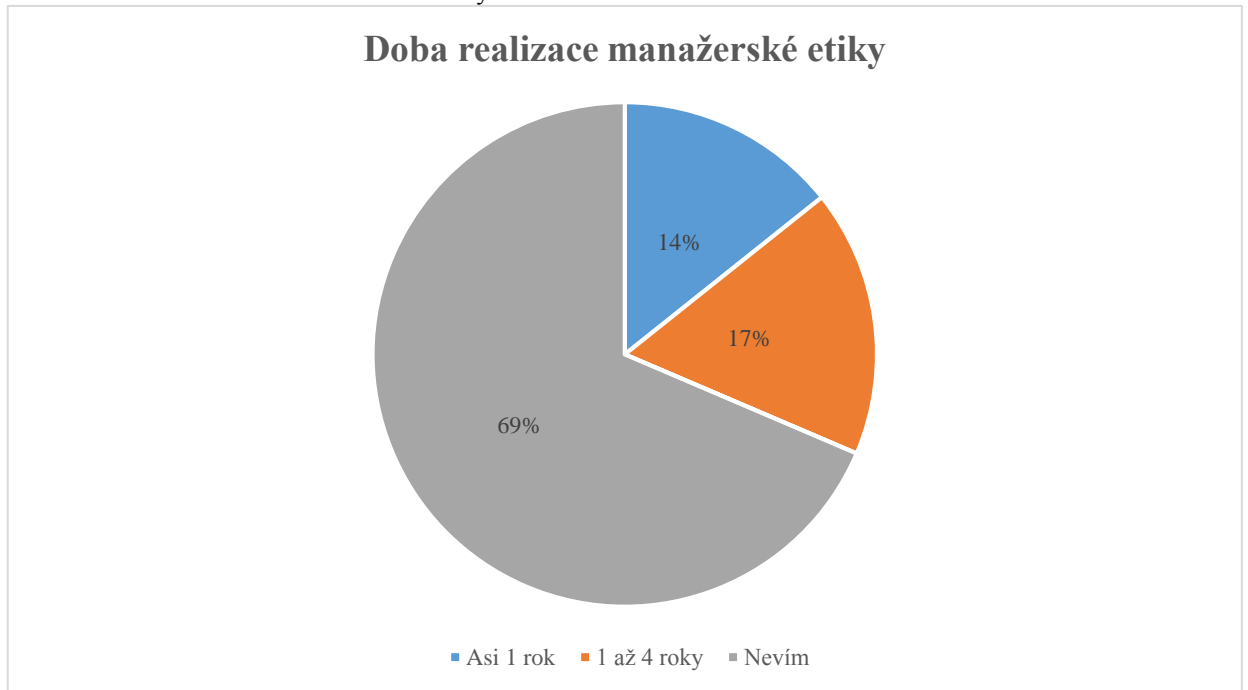
**Tabulka 6:** Doba realizace manažerské etiky

Odpověď	Počet	%
Asi 1 rok	5	14,3
1 až 4 roky	6	17,1
5 až 10 let	0	0,0
10 a více let	0	0,0
Nevím	24	68,6

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky převládala odpověď nevím, a to u celých 68,6 % dotázaných, což je patrné i z následujícího grafu. Je to způsobeno hlavně tím, že dotazník byl předkládán všem zaměstnancům firmy, a to od vedoucích zaměstnanců až po dělníky. Odpověď nevím, byla zvolena převážně zaměstnanci na dělnické úrovni. Většina ostatních zaměstnanců uvedlo buď možnost asi 1 rok, nebo 1 až 4 roky.

**Obrázek 8:** Doba realizace manažerské etiky



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6.7 Etické problémy ve firmě

Sedmá otázka byla otevřená a bylo na zaměstnancích, aby se vyjádřili. Za úkol v ní bylo zodpovědět, zda se jednotliví zaměstnanci setkali s nějakými etickými problémy přímo ve firmě. Otázka zněla: „Setkali jste se s některým z etických problémů ve vaší firmě?“.

#### Jednotlivé odpovědi:

„Ne“

„Prozatím ne“

„Nevím“

„Neprůhlednost výběrového řízení“

„Lhaní“

„Ano (lhaní)“

„Diskriminace“

„Nejsem si vědom“

„Ano“

„O žádném nevím“

Z těchto odpovědí zazněla nejčastěji odpověď ne nebo nevím. Z čehož lze usoudit, že ve firmě může být klidné a vyvážené prostředí. Důvodem toho může být i fakt, že se jedná o menší společnost s nevelkým počtem zaměstnanců. Dále, ale už v menším počtu dotazníků bylo zmíněno lhaní a diskriminace. Pouze jeden respondent odpověděl, neprůhlednost výběrových řízení.

### 3.6.8 Povědomí o etických nástrojích

Zde se jednalo taktéž o otevřenou otázku. Jejím úkolem bylo ověřit znalosti zaměstnanců, jelikož tato otázka byla položena obdobně jako ta první, jen s tím rozdílem, že zde nebylo možnost výběru z odpovědí. Otázka zněla: „*Pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického jednání existují mnohé nástroje, znáte nějaké?*“.

#### Jednotlivé odpovědi:

„Kodex a leadership“	„Výchova zaměstnanců“	„Ne“
„Kurz etiky, kontrola“	„Ano“	„Leadership a teambuilding“
„Teambuilding a kodex“	„Etický kodex“	„Loajalita“

V této otevřené otázce nejčastěji zazněla odpověď etický kodex, leadership a teambuilding. Z toho lze usoudit, že většina zaměstnanců má povědomí alespoň o základních etických nástrojích. Druhou nejčastější odpovědí bylo „Ne“ a „Nevím“, tato odpověď zazněla u většiny zaměstnanců na dělnické pozici, a to i přesto, že u první otázky některé nástroje uvedli jako známé.

### 3.6.9 Rozšíření a omezení pravomocí vrcholného managementu ve firmě

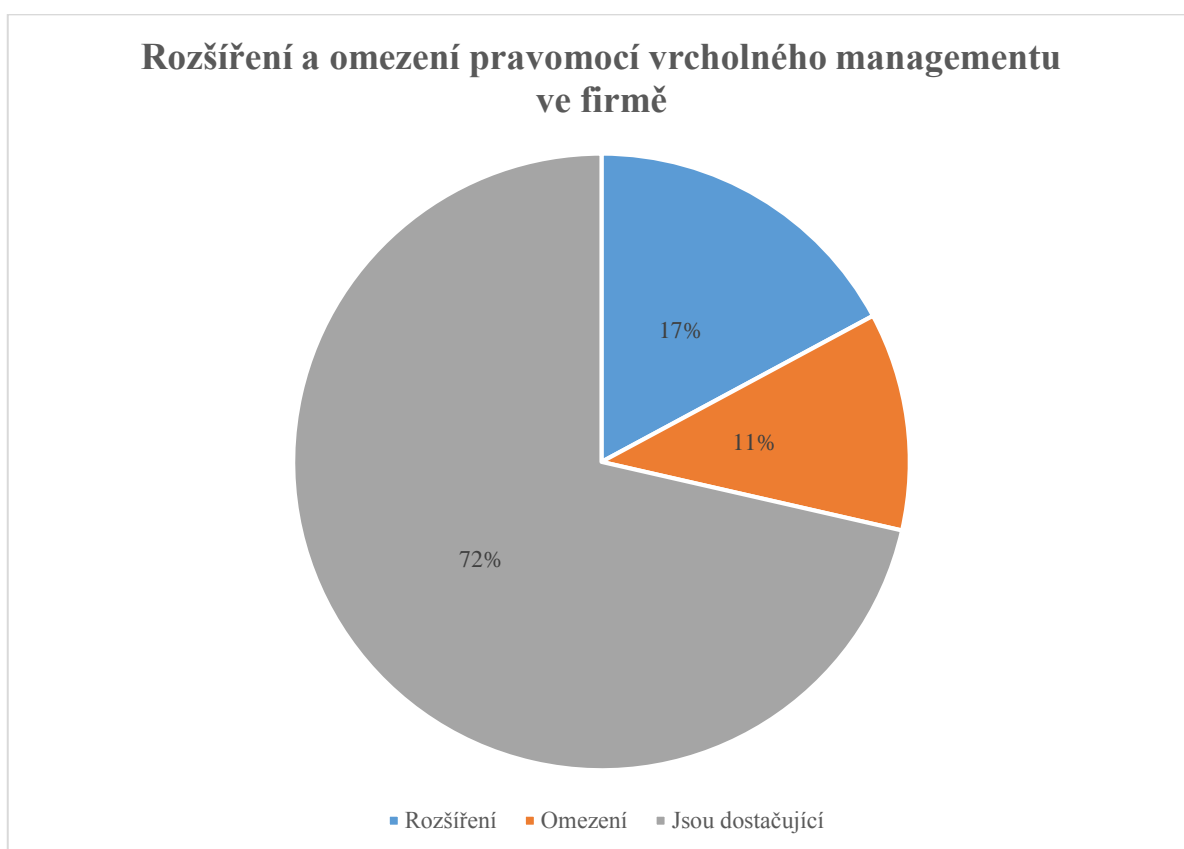
Díky této otázce jsme zjistili postoj zaměstnanců k otázce rozšíření a omezení pravomocí vrcholného managementu. Otázka zněla: „Myslíte si, že by firmě prospělo rozšíření či omezení pravomocí vrcholného managementu?“. V otázce bylo na výběr z jedné odpovědi.

**Tabulka 7:** Rozšíření a omezení pravomocí vrcholného managementu ve firmě

Odpověď	Počet	%
Rozšíření	6	17,1
Omezení	4	11,4
Jsou dostačující	25	71,4

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Skoro tři čtvrtiny zaměstnanců uvádí pravomoci vrcholného managementu za dostačující a nevidí důvod je ani omezovat či rozšiřovat. Toto množství odpovědí lze odůvodnit s odkazem na kapitolu „Etické problémy ve firmě“, kde bylo většinově uvedeno, že v ní skoro žádné nejsou. Ve firmě tak musí být výborná morálka a klidné prostředí. To je důvodem, proč se většině zaměstnanců zdají pravomoci managementu jako dostačující. Dále 17,1 % zaměstnanců by ráda rozšířila pravomoci a zbylých 11,4 % by pravomoci naopak omezila.



**Obrázek 9:** Rozšíření a omezení pravomocí vrcholného managementu ve firmě

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.6.10 Jednání managementu vůči podřízeným

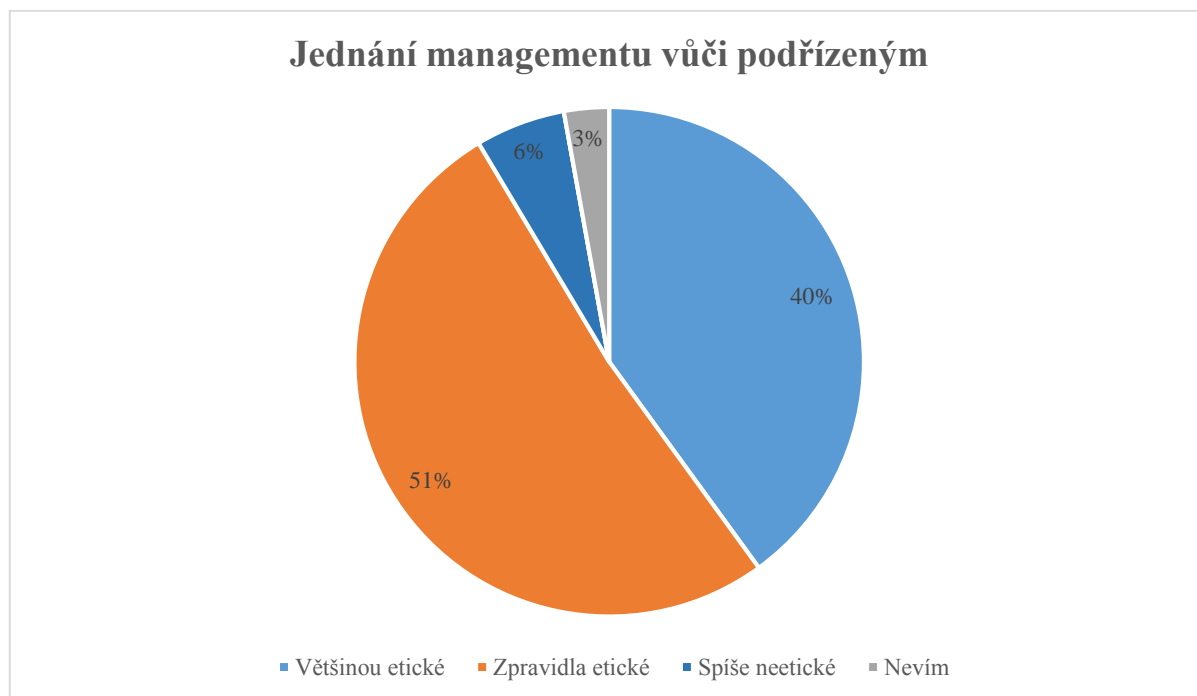
Poslední otázka byla položena tak, aby zjistila, zdali je jednání managementu vůči podřízeným etické či neetické. Otázka zněla: „*Jednání vrcholného managementu vůči podřízeným ve vaší firmě vnímáte jako?*“. V otázce se vybírala jedna správná možnost.

**Tabulka 8:** Jednání managementu vůči podřízeným

Odpověď	Počet	%
Většinou etické	14	40,0
Zpravidla etické	18	51,4
Spíše neetické	2	5,7
Zcela neetické	0	0,0
Nevím	1	2,9

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z těchto výsledků můžeme usoudit, že se management firmy chová eticky, protože celých 91,4 % zaměstnanců odpovědělo, buď že se management chová „Většinou eticky“ nebo „Zpravidla eticky“. Podle Bláhy a Dytrta (2003) lze za manažerskou etiku považovat „*Takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.*“. Dále pouze dva zaměstnanci označili chování managementu za spíše neetické a jeden jediný zvolil odpověď „Nevím“.



**Obrázek 10:** Jednání managementu vůči podřízeným

*Zdroje: Vlastní zpracování*

### 3.7 Shrnutí výsledků šetření

Hlavním cílem šetření bylo analyzovat výkon pravomocí vrcholného managementu na základě komparace právní úpravy postavení vedoucích zaměstnanců s požadavky a východisky manažerské etiky na výkon funkce ve vrcholném managementu. Pozornost byla věnována i povědomí o manažerské etice a jejich nástrojích mezi zaměstnanci a vedením firmy.

Na začátku šetření bylo zjišťováno povědomí o etických nástrojích mezi všemi zaměstnanci firmy. Těmito nástroji lze zlepšit etické prostředí ve firmě a zároveň odstraňovat to neetické. Jako nejznámější nástroj uvedli zaměstnanci etický kodex, jelikož jej v dotazníkové šetření zvolilo za známí 65,7 % zaměstnanců. Na druhém místě se umístila výchova zaměstnanců k etickému jednání, kterou zvolilo 37,1 % zaměstnanců. Etický a sociální audit byl zvolen 17,1 % zaměstnanců. A nejméně známí byli Speciální útvary a funkce zabývající se etikou ve firmě, etický leadership a jiná odpověď, tyto možnosti zvolilo od 5,7 % do 8,6 % respondentů.

V další otázce, která měla stejnou strukturu jako ta první, tedy s možností výběru z více odpovědí, byly zkoumány obecné znalosti etických problémů mezi zaměstnanci. Nejznámějším z etických problémů bylo pro zaměstnance lhaní, tuto odpověď zvolili čtyři pětiny dotázaných. S 74,3 % a 68,6 %. Se v těsné blízkosti za lhaním umístila korupce a diskriminace. Dále mezi 54,3 % až 37,1 % zaměstnanců uvedlo, že se někdy v životě setkalo, se špatnou platební morálkou, neprůhledností výběrových řízení, klíčkami ve smlouvách a krácením daní. Za nejméně známé etické problémy byla považována xenofobie a finanční zpronevěra. Políčko jiná odpověď zvolilo 8,6 % zaměstnanců a uvedlo v něm, buď že se nesetkal s žádnou z možností, ale slyšel o všech, nebo že se setkal se všemi, ale nikoli v dané firmě.

Třetí otázka měla za úkol zjistit postoj zaměstnanců k právní úpravě pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky, a to tím způsobem, zdali se jim zdá dostačující či nikoli. Otázka měla za úkol pomoci s návrhem pro změnu v právní úpravě celkově. Jedlo se o první uzavřenou otázku. V tomto případě 42,9 % zaměstnanců uvedlo odpověď ano, což znamená, že jsou s dosavadní právní úpravou spokojeni. Pouze 22,9 % dotázaných si naopak myslí, že by se měla právní úprava rozšířit. A zbylých 34,3 % zvolilo možnost „Nevím“.

Následující otázka se už týkala firmy CHAS-MT. Měla za úkol zjistit, jaké je mezi zaměstnanci povědomí o etických principech ve firmě a zdali se principy firma vůbec řídí. V tomto případě skoro tři čtvrtiny dotázaných uvedlo možnost *Ano*. Pouze 5,7 % zaměstnanců zvolilo možnost *Ne*. A zbylých 22,9 % odpovědělo, že neví. Za součást firemní strategie považovala etiku skoro polovina zaměstnanců. Dále záporně reagovalo 25,7 % zaměstnanců. Celých 20 % zaměstnanců označilo etiku za součást jiné strategie a 8,6 % zaměstnanců odpovědělo, že nemá ponětí nebo že nevědí.

V druhé polovině dotazníku přišla řada na otázku, jak dlouho si zaměstnanci myslí nebo vědí, že je manažerská etika součástí firemní strategie. U této otázky bylo možné vidět, že se jedná o malou firmu, jelikož 68,6 % zaměstnanců uvedlo, že neví. Avšak tuto odpověď zvolila většina zaměstnanců, kteří ve firmě pracují na dělnické pozici, což se dá označit za pochopitelné. Dále 17,1 % zaměstnanců uvedlo možnost *1 až 4 roky* a 14,3 % možnost *asi 1 rok*. Tyto dvě možnosti většinou zvolili vedoucí a technickohospodářští zaměstnanci.

V následné otevřené otázce, která byla jedna ze dvou otevřených v celém šetření, bylo za úkol zjistit, s jakými etickými problémy se firma potýká. V drtivé většině zaměstnanci uvedli, že s žádnými. Důvodem toho by mohl být fakt, že se jedná o menší firmu s nižším počtem zaměstnanců, mezi kterými panují přátelské vztahy. Ve velice malém počtu případů bylo uvedeno lhaní a diskriminace. A jediný respondent uvedl neprůhlednost výběrových řízení.

Ve druhé otevřené otázce jsme se zaměřili na ověření znalostí etických nástrojů pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického jednání. Ověření z toho důvodu, protože otázka byla položena obdobně jako první, akorát bez možnosti z výběru odpovědí. V otázce nejčastěji zazněly odpovědi *etický kodex*, *leadership* a *teambuilding*. Dalšími nejčastějšími odpověďmi byly možnosti *Ne* a *Nevím*. Tyto odpovědi zazněly u většiny zaměstnanců na dělnické pozici, a to i přesto, že u první otázky některé nástroje uvedli jako známé.

Předposlední otázka týkající se firmy byla zaměřena na oblast omezení či rozšíření pravomocí vrcholného managementu. Přesněji máme na mysli, jestli si zaměstnanci myslí, zda by firmě prospělo rozšíření nebo omezení pravomocí nadřízených. Zde označilo rozpětí pravomocí



managementu za dostačující hned 71,4 % zaměstnanců. Zatímco omezení by chtělo pouze 11,4 % zaměstnanců a rozšíření 17,1 % zaměstnanců.

V poslední otázce jsme zjišťovali, zdali zaměstnanci vnímají jednání vrcholného managementu jako etické či nikoli. V tomto případě 91,4 % zaměstnanců označilo jednání managementu buď za většinou etické, nebo zpravidla etické, pouze pro 5,7 % bylo jednání spíše neetické a 2,9 % zvolilo za odpověď možnost *Nevím*.

V poslední části shrnutí je třeba zmínit otázky týkající se pohlaví jednotlivých respondentů, jejich věku, dosaženého vzdělání a pracovních pozic. Dotazníky vyplnilo 32 mužů a 3 ženy. Co se týče věku respondentů, tak se šetření zúčastnilo devět zaměstnanců ve věku do 30 let, sedm zaměstnanců ve věku 31–40 let, 10 zaměstnanců ve věku mezi 41 a 50 lety a zbylých 9 zaměstnanců uvedlo jako svůj věk 50 a více let. Šetření se dále zúčastnilo 14 zaměstnanců se středoškolským vzděláním bez maturity, 15 zaměstnanců se středoškolským zaměstnáním s maturitou, 3 s vyšším odborným vzděláním a 3 s vysokoškolským vzděláním. Úplně poslední otázka se týkala pracovních pozic jednotlivých zaměstnanců. Dotazník vyplnili 3 vedoucí zaměstnanci, 22 zaměstnanců na pozici dělníka a 10 technickohospodářských zaměstnanců.

### **3.8 Doporučení**

Díky výsledkům dotazníkového šetření, provedeného v rámci bakalářské práce, lze uvést následující doporučení.

V první řadě bylo zkoumáno povědomí o etických nástrojích mezi zaměstnanci ve firmě, a to nejdříve v první otázce, kde byla zjišťována obecná znalost těchto nástrojů, a poté ve střední části dotazníku, kde se pomocí otevřených odpovědí mohli respondenti vyjádřit, které nástroje jsou jim známy nebo které jsou uplatňovány ve firmě CHAS-MT. Tyto nástroje jsou firmám nápomocné při etickém a odpovědném podnikání. V obou odpovědích byl nejčastěji zmíněn etický kodex a výchova zaměstnanců k etickému jednání. Díky tomu, jak tyto nástroje pomáhají při etickém a odpovědném podnikání, by bylo dobré, aby firma začala uplatňovat nástroje manažerské etiky a etiky celkově. Povědomí o nich a jejich dodržování by mělo být

rozšířeno do celé firmy, jelikož jejich znalost uváděli zejména vedoucí a technickohospodářští zaměstnanci. Zaměstnanců na dělnických pozicích se znalostmi těchto nástrojů bylo znatelné méně.

Ve všech otázkách týkajících se etického chování ve firmě zaměstnanci odpovídali z velké většiny kladně. To vyplývá hlavně z otázky na chování managementu vůči podřízeným, kde přes 90 % zaměstnanců považuje chování managementu za většinou etické nebo zpravidla etické. Tento stav je dán hlavně důvodem, že se jedná o menší firmu s menším počtem zaměstnanců, s velice přátelským prostředím a velmi etickým a otevřeným přístupem jednatele firmy. K tomuto souboru otázek patřila i otázka týkající se firemní strategie, respektive zdali je její součástí rozvoj etiky. Zde většina zaměstnanců také reagovala kladně, avšak už ne v takovém množství. Proto můžeme doporučit větší implementaci etiky a manažerské etiky do strategie firmy. K tomu lze využít etické a sociální audity, které mohou dopomoci i k motivaci zaměstnanců, a to z toho důvodu, že by se eticky směřující firma měla zabývat o názory a nápady svých zaměstnanců.

Dvě otázky v šetření byly zaměřeny i na právní úpravu. V otázce, zdali se právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky jeví zaměstnancům jako dostačující, odpověděli zaměstnanci velice různorodě. Asi 15 zaměstnanců uvedlo, že ano, 8 že ne a 12 jedinců, že neví. Nicméně, vezmeme-li tuto otázku z obecného hlediska, doporučujeme větší implementaci etiky a manažerské etiky do právní úpravy a zákonů celkově, jelikož se nám v tomto ohledu nejeví jako dostatečná. Otázku etiky lze zařadit do zákoníku práce, občanského zákoníku nebo do zákona o obchodních korporacích, a to zejména do právní úpravy povinností statutárních orgánů.

Ve druhé otázce týkající se pravomocí vrcholného managementu firmy, zaměstnanci z velké míry uváděli pravomoci za dostačující. Toto svědčí o velice dobrých vztazích ve firmě a celkové spokojenosti jednotlivých zaměstnanců, protože by jinak převažovala možnost omezení pravomocí, kterou zvolili jen 4 zaměstnanci. V tomto ohledu by se dalo doporučit jen udržení stávajících postojů a vazeb ve firmě.

Manažerská etika může být inspirující pro právní úpravu hlavně v tom ohledu, že pokud by došlo k doplnění zákonů, které se zabývají pravomocemi vrcholného managementu a pravomocemi vedoucích zaměstnanců, o přístupy etiky a manažerské etiky, dostaly by se tyto etické přístupy i mezi firmy, které se jimi zatím neřídí. Mohlo by to mít pozitivní dopad i na celou oblast řízení a vztahů zaměstnanců s manažery a majiteli firem.

## ZÁVĚR

Etika je v dnešní době velice diskutovaným tématem ve všech odvětvích lidského pokolení. To má za důsledek vznik manažerské etiky, která se postupně stává nedílnou součástí každého podniku. Jde o velice probíraný a důležitý pojem. Zakomponování manažerské etiky do firem a jejich strategií je velice důležitým předpokladem k dlouhodobému úspěchu. Manažerská etika je přínosná pro vedení firem, jejich zaměstnance, a hlavně také pro celou společnost. Chovat se eticky je důležité pro současný i budoucí úspěch a pro konkurenceschopnost podniku.

To vše začíná u morálních postojů každého z nás, protože bez morálky by nebylo možné ani etické chování. Díky těmto dvou pojmům a trendu potřeby etického a sociálního citění vznikla manažerská etika a s ní její subsystemy, tedy morálka, erudice a aplikace. Blíže byl v první kapitole zmíněn také etický kodex jako jeden z nejznámějších nástrojů manažerské etiky. Tento fakt, tedy co se týče etického kodexu, byl potvrzen i dotazníkovým šetřením.

Ve druhé kapitole jsme se zabývali pravomocemi vrcholného managementu. Blíže tedy právní úpravou, a to nejdříve povinnostmi zaměstnanců či povinnostmi vedoucích zaměstnanců. Následovně jsme se zaměřili na členění obchodních korporací, které jsme rozčlenili na obchodní společnosti a družstva, dále na kapitálové společnosti a osobní společnosti.

Důležitá pozornost byla věnována, vymezení právní úpravy společností s ručením omezeným a akciových společností. U těchto dvou kapitálových společností jsme se blíže zabývali otázkou jejich statutárních a kontrolních orgánů. Byly popsány statutární a kontrolní orgány společnosti s ručením omezeným, mezi které patří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. U akciové společnosti se jedná o dva systémy řízení, a to dualistický a monistický. Do dualistického systému patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada a do monistické patří také valná hromada, dále správní rada a statutární ředitel. Z pohledu právní úpravy byly u těchto statutárních orgánů vyčleněny jejich pravomoci a působnosti.

V praktické části jsme ve firmě CHAS-MT s. r. o. pomocí dotazníkového šetření provedli analýzu implementace manažerské etiky, která přímo souvisí s postojem vrcholného

managementu k ní. Velikou roli v tomto šetření hrálo etické chování managementu firmy, znalost nástrojů manažerské etiky a právní úprava.

Hlavní pozornost byla věnována manažerské etice a pravomocem vrcholného managementu. Z šetření a analýzy firmy vychází, že většina zaměstnanců považuje přístup společnosti k etice za kladný a chování manažerů za velice etické, tento výsledek byl dán z velké části i důvodem, že se jedná o menší firmu s otevřeným přístupem majitele. Znalost nástrojů manažerské etiky byla vysoká zejména u vedoucích zaměstnanců a technickohospodářských zaměstnanců. U dělnických pozic byl ve srovnání odpovědí zmíněn zejména *etický kodex* nebo odpověď *nevím*.

Dále byla v šetření i doporučení blíže řešena i problematika zakomponování manažerské etiky do zákonů nebo návrhu změny právní úpravy pravomocí vrcholného managementu z pohledu etiky a manažerské etiky. Což byl i jeden z hlavních cílů této práce. Všechny tyto poznatky byly uvedeny v podkapitole s názvem „Doporučení“.

Cílem práce bylo analyzovat výkon pravomocí vrcholného managementu na základě komparace právní úpravy postavení vedoucích zaměstnanců, popř. postavení statutárních orgánů obchodních korporací s požadavky a východisky manažerské etiky na výkon funkce ve vrcholném managementu. Na základě získaných teoretických poznatků provedeného průzkumu a vyvozených závěrů jsme došli k závěru, že byl tento cíl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika: úvod a principy*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2004. ISBN 80-7325-030-6.
- [2] BABBITT, Irving. *Demokracie a vůdcovství*. Praha: Občanský institut, 2003. ISBN 80-86228-07-X.
- [3] BLÁHA, Jiří a Martin ČERNEK. *Podnikatelská etika a CSR*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3828-1.
- [4] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.
- [5] ČERNÁ, Stanislava, Ivana ŠTENGLOVÁ a Irena PELIKÁNOVÁ. *Právo obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-735-5.
- [6] *Dotazník-online: Základy tvorby dotazníku* [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>
- [7] DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. Scientific papers of the University of Pardubice. Series D Faculty of Economics and Administration. 5 (2000), 2000.
- [8] KOHÁK, Erazim. *Člověk, dobro a zlo: o smyslu života v zrcadle dějin : kapitoly z dějin morální filosofie*. Praha: Ježek, 1993. Filosofické texty, sv. 1. ISBN 8090162533.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0966-X.
- [10] LIENHART, Andrea. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.
- [11] NOVOTNÝ, Petr a Monika NOVOTNÁ. *Nový občanský zákoník. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0432-1.
- [12] PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [13] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [14] REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika. 3. prepracované a dop. vyd.* Bratislava: Kalligram, 2011. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [15] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

- [16] SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- [17] SOKOL, Jan. *Etika a život: pokus o praktickou filosofii*. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-063-3.
- [18] *Survio: Kvantitativní výzkum I* [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod>
- [19] THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. Praha: Portál, 2004. Filozofie (Portál). ISBN 80-7178-806-6.
- [20] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [21] *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů*
- [22] *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů*
- [23] *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů*

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - <i>Dotazník</i> .....	57
-----------------------------------	----



## **Manažerská etika a pravomoci vrcholného managementu**

Dobrý den,

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

**1. Pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického jednání existují mnohé nástroje, které z uvedených nástrojů znáte, nebo jste o nich alespoň slyšeli? (Vyberte z možností)**

- Etický kodex
- Etický a sociální audit
- Speciální útvary a funkce zabývající se etikou v dané firmě
- Etický leadership
- Výchova zaměstnanců k etickému jednání
- Jiná odpověď:

**2. S jakými etickými problémy jste se setkali nebo jste o nich slyšeli? (Vyberte z možností)**

- Korupce
- Diskriminace
- Špatná platební morálka
- Xenofobie
- Finanční zpronevěra
- Kličky ve smlouvách
- Neprůhlednost výběrových řízení
- Krácení daní
- Lhaní
- Jiná odpověď:

**3. Zdá se vám právní úprava pro chování vedoucích zaměstnanců z pohledu etiky dostatečná? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne

- Nevím
- Jiná odpověď:

**4. Myslíte si, že se vaše firma řídí etickými principy? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne
- Nevím

**5. Je součástí firemní strategie rozvoj etiky? (Vyberte jednu odpověď)**

- Ano
- Ne
- Je součástí jiné strategie
- Jiná odpověď:

**6. Jak dlouho je ve vaší firmě realizována manažerská etika? (Vyberte jednu odpověď)**

- Asi 1 rok
- 1 až 4 roky
- 5 až 10 let
- 10 a víc let
- Nevím

**7. Setkali jste se s některým z etických problémů ve vaší firmě?**

Odpověď:

**8. Pro zlepšení etického prostředí a prevenci neetického jednání existují mnohé nástroje, znáte nějaké?**

Odpověď:

**9. Myslíte si, že by firmě prospělo rozšíření či omezení pravomocí vrcholného managementu? (Vyberte jednu odpověď)**

- Rozšíření
- Omezení
- Jsou dostačující

**10. Jednání vrcholného managementu vůči podřízeným ve vaší firmě vnímáte jako?**

(Vyberte jednu odpověď)

- Většinou etické
- Zpravidla etické
- Spíše neetické
- Zcela neetické
- Nevím

**11. Vaše pohlaví? (Vyberte jednu odpověď)**

- Muž
- Žena

**12. Váš věk? (Vyberte jednu odpověď)**

- Do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

**13. Dosažené vzdělání? (Vyberte jednu odpověď)**

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**14. Vaše pracovní pozice? (Vyberte jednu odpověď)**

- Vedoucí zaměstnanec
- Dělník
- Technicko-hospodářský zaměstnanec