

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Nástroje etického řízení vybraných firem
Martina Přikrylová

Bakalářská práce
2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Přikrylová**
Osobní číslo: **E12250**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Nástroje etického řízení vybraných firem**
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 :

Obsahem tématu je provedení analýzy zavádění a využívání nástrojů prosazení etiky do managementu vybraných firem.

Zásady:

- Specifikace cíle a metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky využívání nástrojů prosazení etiky do managementu firem.
- Charakteristika provedeného šetření.
- Analýza vybraných nástrojů etického řízení firem.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů, rekapitulace výsledků.

Rozsah grafických prací:

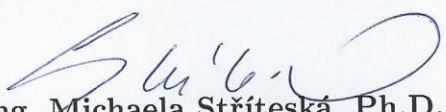
Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.**
DYTRT, Z., STŘÍTESKÁ, M. Efektivní inovace: odpovědnost v managementu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
PUTNOVÁ, A. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
REMIŠOVÁ, A., STŘÍTESKÁ, M. Etika a ekonomika: odpovědnost v managementu. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
ŘEZÁČ, J., STŘÍTESKÁ, M. Moderní management: manažer pro 21. století. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

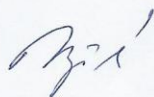
Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

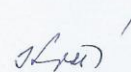
Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 6. 8. 2014

Martina Přikrylová

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych chtěla poděkovat své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za odborné vedení, cenné informace a rady při zpracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na využívání nástrojů etického řízení firem. Jejím cílem je porovnat teoretické poznatky o způsobech etického řízení firem s praxí ve stovce nejobdivovanějších firem České republiky. V bakalářské práci je teoreticky vymezena podniková etika a etické řízení firem. Jednotlivé nástroje etického řízení jsou v práci popsány a dvěma z nich, jimiž jsou etický kodex a etický audit, jsou věnovány samostatné podkapitoly. Data pro analytickou část bakalářské práce byla získána formou dotazníkového šetření. Výsledky šetření, závěry a doporučení jsou obsahem finální části práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Etika, podnikatelská etika, manažerská etika, nástroje etického řízení firem, etický kodex, etický audit

TITLE

The ethical management tools of selected companies

ANNOTATION

This thesis is focused on the use of companies' ethical management tools. Its aim is to compare the theoretical knowledge of the ethical management tools in various companies with the real life situations. It was targeted on the top one hundred of the most admired companies in the Czech Republic. This thesis defines business ethics and ethical business management tools, which are the code of ethics and ethical audit. These tools are described in the theoretical part of this thesis, where a subsection has been dedicated to each of them. The practical part was conducted by a survey where a questionnaire was distributed amongst the participants to obtain the required information. The survey results, conclusions and recommendations are acknowledged in the final part of this thesis.

KEYWORDS

Ethics, business ethics, management ethics, ethical business management tools, code of ethics, ethical audit

OBSAH

ÚVOD	- 9 -
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ ETIKY.....	- 10 -
1.1 ETIKA	- 10 -
1.2 PODNIKATELSKÁ ETIKA	- 11 -
1.3 MANAŽERSKÁ ETIKA	- 13 -
1.4 PŘÍNOSY APLIKACE ETIKY DO PODNIKU	- 15 -
2 NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ.....	- 16 -
2.1 TRADIČNÍ NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ	- 16 -
2.1.1 <i>Etický kodex</i>	- 16 -
2.1.2 <i>Etické vzory</i>	- 17 -
2.1.3 <i>Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky</i>	- 17 -
2.2 MODERNÍ NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ	- 19 -
2.2.1 <i>Etický a sociální audit</i>	- 19 -
2.2.2 <i>Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě</i>	- 19 -
2.2.3 <i>Etické výbory</i>	- 20 -
2.3 VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ ETICKÉHO ŘÍZENÍ V PRAXI.....	- 20 -
2.4 ETICKÝ KODEX.....	- 21 -
2.4.1 <i>Historie</i>	- 21 -
2.4.2 <i>Dělení kodexů</i>	- 21 -
2.4.3 <i>Oblasti upravované etickým kodexem</i>	- 22 -
2.4.4 <i>Funkce etického kodexu</i>	- 23 -
2.4.5 <i>Tvorba etického kodexu</i>	- 24 -
2.4.6 <i>Implementace etického kodexu</i>	- 25 -
2.4.7 <i>Přínosy etického kodexu</i>	- 26 -
2.4.8 <i>Důvody proti zavádění kodexu</i>	- 27 -
2.5 ETICKÝ A SOCIÁLNÍ AUDIT	- 27 -
2.5.1 <i>Externí a interní audit</i>	- 27 -
2.5.2 <i>Nefinanční audit</i>	- 28 -
2.5.3 <i>Etický a sociální audit</i>	- 29 -
3 CHARAKTERISTIKA PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ.....	- 31 -
3.1 METODOLOGIE ŠETŘENÍ.....	- 31 -
3.2 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ SKUPINY	- 31 -
3.3 SBĚR A ZPRACOVÁNÍ DAT.....	- 32 -
3.4 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	- 32 -
3.4.1 <i>Etické řízení ve firmě</i>	- 32 -
3.4.2 <i>Etický kodex</i>	- 33 -
3.4.3 <i>Etický audit</i>	- 36 -
3.4.4 <i>Nástroje etického řízení</i>	- 39 -
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	- 41 -
ZÁVĚR.....	- 45 -
POUŽITÁ LITERATURA.....	- 48 -
SEZNAM PŘÍLOH	- 49 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Úrovně podnikatelské etiky	- 12 -
Obrázek 2: Struktura manažerské etiky.....	- 14 -
Obrázek 3: Graf popisující uplatnění etického řízení ve firmě.....	- 32 -
Obrázek 4: Graf znázorňující vlastnictví etického kodexu.....	- 33 -
Obrázek 5: Graf ukazující možnosti publikace kodexu.....	- 34 -
Obrázek 6: Graf ukazující efektivnost kodexu	- 35 -
Obrázek 7: Graf znázorňující největší přínosy kodexů	- 36 -
Obrázek 8: Graf ukazující znalost pojmu etický audit	- 37 -
Obrázek 9: Graf popisující užitečnost etického auditu.....	- 38 -
Obrázek 10: Graf ukazující další používané nástroje etického řízení	- 39 -

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
USA	Spojené státy americké
CSR	Společenská odpovědnost firem

ÚVOD

Etické řízení firem se stává stále diskutovanějším tématem většiny společností. Etické jednání má velký vliv na ekonomické výsledky firem. Je-li firma vnímána jako odpovědná vůči svým zaměstnancům i vůči svému okolí, nemá problém se získáváním a udržením nových zaměstnanců, ale také budováním vztahů s novými obchodními partnery, investory a zákazníky.

K tomu, aby firma mohla být řízená eticky, napomáhají nástroje etického řízení firem. Zavedení etických nástrojů zdokonaluje podnikatelské prostředí a v dlouhodobém horizontu může vést ke zvýšení ekonomické efektivity. V krátkodobém horizontu tyto nástroje napomáhají například ke zlepšení situace uvnitř podniku, přinášejí motivaci pro zaměstnance a pomáhají při řešení morálních konfliktů v podniku.

Ke zhodnocení míry využívání nástrojů etického řízení firem a pro výběr nejefektivnějšího nástroje, podle názoru respondentů, byl zvolen výzkum prostřednictvím dotazníku, který bude rozeslán do 100 nejobdivovanějších firem ČR pro rok 2014. Důvodem, proč byl zvolen žebříček právě těchto firem, je především jejich odpovědnost vůči společnosti a odpovědnost vůči lidem v jejich firmě, kterou se tyto firmy prokazují a díky níž patří právě k nejobdivovanějším firmám ČR.

Hlavním cílem této práce je charakterizovat problematiku využívání nástrojů etického řízení firem a poté tyto teoretické poznatky ověřit formou dotazníku u vybraných firem.

Práce se skládá nejdříve z vymezení teoretických východisek problematiky podnikové etiky a nástrojů etického řízení firem. Kvůli rozsáhlosti poznatků týkajících se etických manažerských nástrojů, budou všechny nástroje charakterizovány v obecné rovině a poté budou dva vybrané nástroje popsány podrobněji. Vybranými nástroji, které budou podrobněji rozebrány, jsou etický kodex a etický audit.

Následně bude charakterizována metodologie dotazníkového šetření, provedena charakteristika vybraných firem, postup při sběru dat, interpretace výsledků a nakonec jejich zhodnocení.

V závěru práce shrneme nejdůležitější zjištění vyplývající z teoretických poznatků a porovnáme je se zjištěnými výsledky šetření.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ ETIKY

Do oblasti základních teoretických pojmů, které se týkají problematiky využívání nástrojů etického řízení firem, patří *etika, podnikatelská etika a manažerská etika*. Vymezení těchto pojmů je nezbytné pro pochopení hlavního smyslu této práce, tedy k využívání nástrojů etického řízení firem.

1.1 Etika

Etika je obecně věda, která se zabývá zkoumáním mravnosti člověka a vývojem jeho morálního vědomí, svědomí a jednání. Etiku můžeme chápat jako relativně samostatnou vědní disciplínu filozofického charakteru, která zkoumá morálku.¹ Řada autorů definuje etiku jako vědu o morálce, někteří autoři chápou etiku jako teorii mravnosti, jež zkoumá zákonitosti mravního chování jednotlivců i společnosti, z čehož vyvozují, že etika je nadřazena morálce.

V běžných diskuzích se často stává, že dochází ke ztotožňování pojmů etika a morálka, což vede k řadě nedorozumění. **Morálkou** je chápán stav fakticky panujících norem omezeného kulturního prostoru, naproti tomu za etiku je považováno metodicky ukázněné myšlení o této morálce.² Morálka je obecně definována jako soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání. Za morálku je považováno to, co „je“, naopak etika představuje skutečnost, která „má být“.³

Dodržování etického chování není vynutitelné zákonem, jedná se pouze o mimozákonné doporučení mravních hodnot a lidského chování a jednání. Etika je pojem, který patří do oblasti společenskovedních disciplín, její ustanovení jsou:

- obtížně měřitelná,
- vyvíjející se v čase,
- nemusí mít celosvětovou planost.

¹ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 319.

² STEINMANN, H. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-858-6556-4. str. 12.

³ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 36.

Pro etické chování existují některá obecná doporučení, ale protože se společnost neustále vyvíjí, vznikají požadavky na etiku dílčích společenství či profesí: podnikatelů, lékařů, učitelů, novinářů, manažerů atd.⁴ Dodržování pravidel etiky je u některých těchto profesí a dílčích společností očekáváno s větší samozřejmostí.

1.2 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika (Business Ethics) se jako samostatná vědní disciplína rozvíjela v USA od 70. let a v Evropě od 80. let dvacátého století. V posledních letech je o ni zvýšený zájem i v České republice.⁵ Vznik podnikatelské etiky souvisí se zvyšujícím se množstvím negativních (neetických) jevů ve společnosti.⁶ K těmto negativním jevům patří zejména vyhrožování, manipulování, poškozování věcí, oklamávání, konzumní styl života, tunelování atd.

Podnikatelská etika je pojem, který zatím není terminologicky dostatečně ukotven. Je to dáno zejména relativně krátkým vývojem a velkým rozvojem koncepcí, které vznikaly v nejrůznějších částech světa nezávisle na sobě. Zároveň s sebou tyto koncepce přinášely i svoji vlastní jazykovou výbavu. Z tohoto důvodu lze nalézt mnoho různých definic, jejichž podstata je však stejná. Podnikatelská etika vychází z obecných morálních norem společnosti a reaguje na společenské proměny a podnikovou kulturu společnosti. K pochopení podnikatelské etiky slouží následující definice.

V knize *Etické řízení ve firmě* autorka **Putnová** vymezuje podnikatelskou etiku jako profesní, aplikovanou, normativní etiku.⁷ Normativní etika slouží k určování norem, podle nichž by se měl člověk chovat a žít.

Remišová podnikatelskou etiku definuje jako vědní disciplínu, která se zabývá aplikací integrační etiky, jež zkoumá interakci etiky a ekonomiky. Podnikatelská etika podle ní analyzuje morální normy a principy ve všech sférách hospodářského systému.⁸

Podle **Bláhy** lze podnikatelskou etiku rozdělit do čtyř úrovní a následně do čtyř aplikačních oblastí.

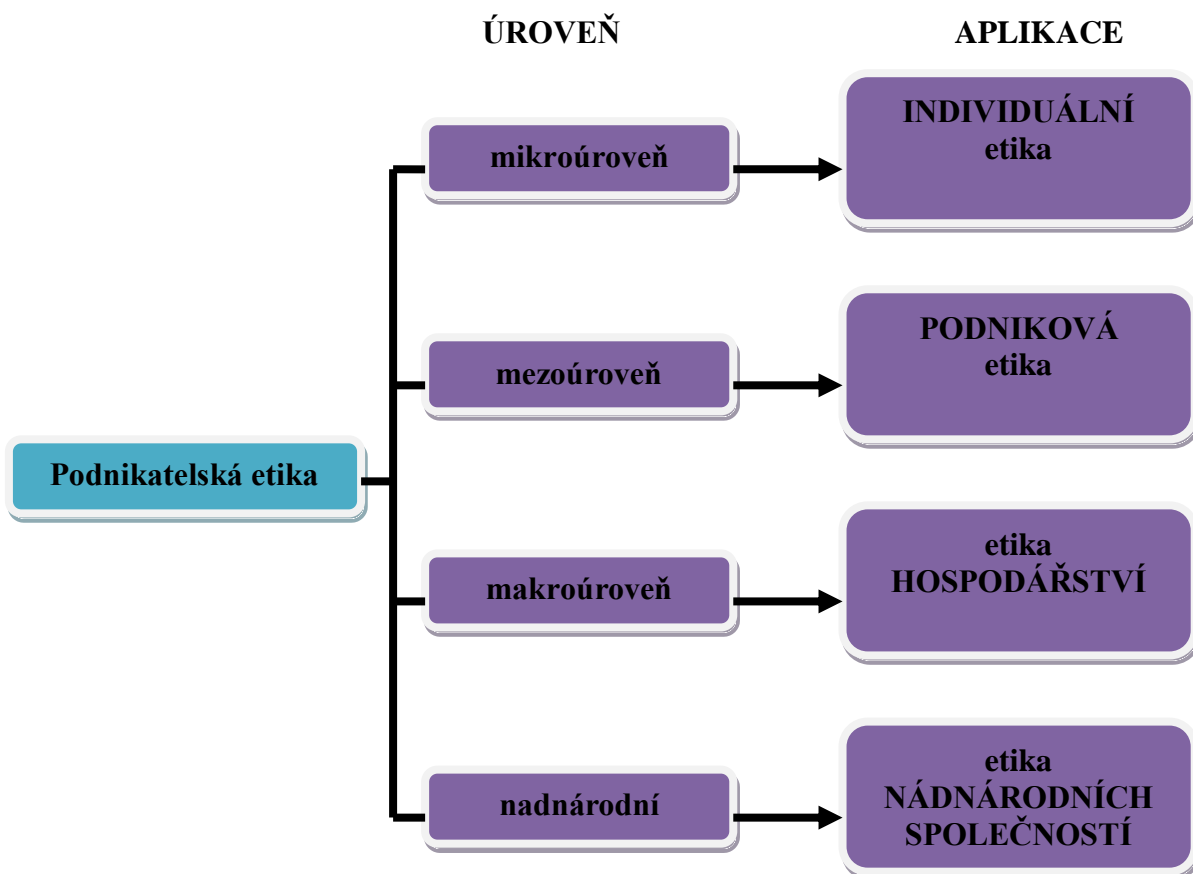
⁴ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. str. 639.

⁵ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 48.

⁶ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 321.

⁷ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 14.

⁸ REMIŠOVÁ, A. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4. str. 55.



Obrázek 1: Úrovně podnikatelské etiky

Zdroj: ⁹

Makroúroveň představuje globální pojetí hospodářské etiky. Mezoúroveň je prezentována ekonomickými subjekty a dalšími institucemi, jako jsou podniky, odbory, svazy a asociace. Etika zabývající se vztahy jednotlivců se řadí do mikroúrovně podnikatelské etiky.¹⁰ Za jednotlivce v tomto případě považuje zaměstnance, zaměstnavatele, dodavatele, investory atd.

Přestože všechny výše uvedené definice vymezují stejnou problematiku, navzájem se od sebe liší. Bláha rozlišuje čtyři úrovně podnikatelské etiky, zatímco Remišová a Putnová k žádnému rozdělení nepřístupují. Podle Remišové podnikatelská etika analyzuje morální normy a principy ve všech sférách hospodářského systému. Zároveň definuje etiku jako disciplínu, jež zkoumá interakci etiky a ekonomiky. Putnová se naproti tomu vyjadřuje o etice normativní, jež slouží k určování norem.

⁹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 49.

¹⁰ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 320.

1.3 Manažerská etika

Manažerská etika je vnímána jako samostatný vědní obor, lze ji zařadit do ekonomiky i do filosofie. Je jedním ze specifických směrů profesní etiky.¹¹ Dá se říci, že formování manažerské etiky se uskutečňuje na pozadí rozvoje podnikatelské etiky jako vědy.

V širším pojetí lze manažerskou etiku chápat jako princip zodpovědného chování managementu firmy vůči vnějšímu okolí, v užším pojetí jako aktivní vztah mezi nadřízenými a podřízenými.¹² Ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným (zaměstnavatel – zaměstnanec) jsou již překonány vztahy na základě metody tzv. vojenského přikazování. Daleko efektivnější jsou metody tvořivé spolupráce, které vycházejí z předpokladu, že se zaměstnanec i zaměstnavatel navzájem potřebují. Zaměstnavatelé ani manažeři by tedy neměli zneužívat své mocenské pozice, díky nimž mají rozhodovací právo a kontrolu při rozdělování finančních prostředků např. ve formě odměn.¹³ Zaměstnavatel své zaměstnance vychovává, dává jim existenční jistotu a vytváří jim předpoklady pro kariérní růst. Naproti tomu zaměstnanec tvořivě vykonává svoji práci a je loajální ke svému zaměstnavateli. Takovéto partnerské vztahy vedou k překonání nežádoucí fluktuace.

Můžeme se setkat s názorem, že manažerská etika se uplatňuje pouze u velkých průmyslových nebo obchodních firem. Toto tvrzení však není pravdivé, manažerskou etiku je třeba uplatnit všude tam, kde se řídí, na všech místech, kde se rozhoduje.¹⁴ Manažerská etika totiž nejen vytváří kreativní prostředí v jednotlivých organizacích, ale působí i na rozvoj kultury firem a jejich pracovníků v ekonomickém, sociálním i politickém prostředí.

Manažerská etika vychází ze tří pilířů (subsystémů), kterými jsou morálka, erudice (kvalifikace) a schopnost aplikace v praxi. Všechny tyto oblasti jsou na sobě závislé a navzájem se doplňují.¹⁵ Vymezení těchto oblastí je znázorněno následujícím obrázkem.

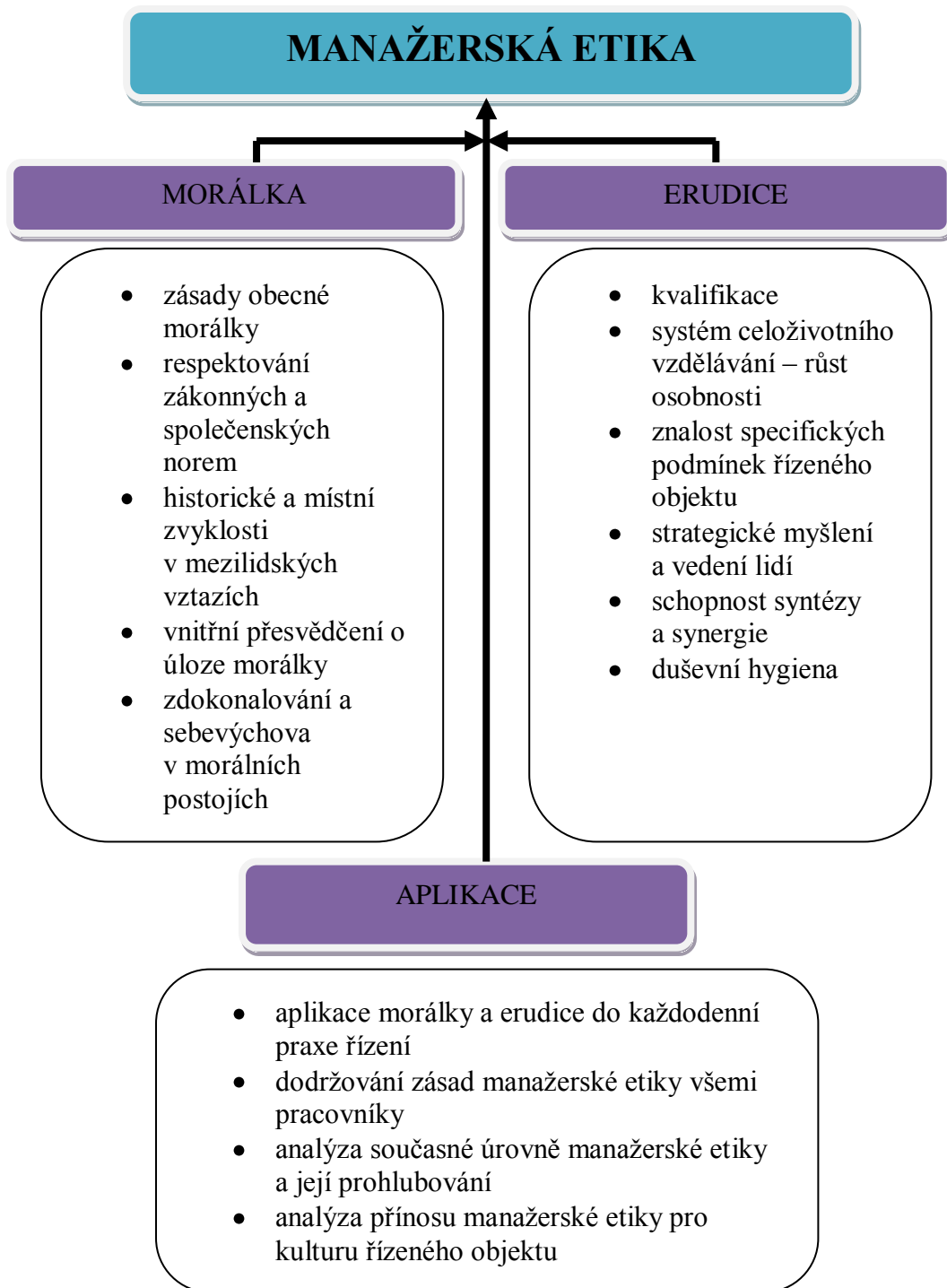
¹¹ SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7. str. 60.

¹² REMIŠOVÁ, A. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4. str. 134.

¹³ BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9. str. 232.

¹⁴ DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. str.43.

¹⁵ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 44.



Obrázek 2: Struktura manažerské etiky

Zdroj: ¹⁶

¹⁶ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 44.

1.4 Přínosy aplikace etiky do podniku

Výhody aplikace etiky do managementu lze shrnout následovně:

- přináší potřebné sociální změny – vede k tzv. zlidštění podnikatelského prostředí,
- přináší morální stabilitu v mimořádných podmínkách,
- upřednostňuje týmovou práci – tím zvyšuje kreativitu, loajalitu a motivaci zaměstnanců,
- zkvalitňuje proces řízení lidských zdrojů,
- zkvalitňuje mravní profil pracovníků,
- snižuje možnost protiprávního jednání,
- prohlubuje vztah k ekonomicko-sociálnímu okolí,
- zvyšuje kulturu organizace.¹⁷

Přínosy aplikace etiky lze podle Bláhy a Dyrtra rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Z hlediska kvalitativního se jedná o přínosy, které nelze běžně kvantifikovat, přesto se s nimi v podniku počítá, protože jevy kvantitativní doplňují. Těmito kvalitativní jevy se myslí především dobrá pověst daného podniku i jeho vedení. O vytváření podnikové kultury a dobrého jména firmy většina organizací strategicky usiluje. S dobrým jménem podniku je totiž spjata i jeho celkové postavení ve společnosti.

Hledisko kvantitativní zahrnuje zejména etické provádění manažerských aktivit, což je dodržování pravidel inovačního procesu, systematické a komplexně využívané metody technicko-ekonomické analýzy chování řízeného subjektů, ukládání úkolů jednotlivým pracovníkům adekvátně jejich právům a odpovědnosti atd.¹⁸ Pokud tedy jsou tyto aktivity prováděny eticky, mají pro podnik velký přínos, a tudíž se jejich etické provádění vyplatí.

¹⁷ SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7. str. 102.

¹⁸ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 143.

2 NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ

Nástroje etického řízení slouží k zavádění etiky do podnikatelského procesu. Zavedením komplexu etických nástrojů, principů a metod se zdokonaluje podnikatelské prostředí a v dlouhodobějším horizontu může být dosaženo zvýšení ekonomické efektivity, zejména úsporou informačních nákladů. V krátkodobém horizontu vzniká etická infrastruktura podniku, jež má pozitivní vliv na podnikatelské prostředí. Jedná se zejména o následující přínosy:

- zjištění rozsahu morálních konfliktů ve firmě a způsob jejich řešení,
- zlepšování motivace zaměstnanců,
- analýza sociálního klimatu ve firmě,
- vznik pozitivního prostředí pro zavedení integrovaného systému etického řízení,
- zvýšení důrazu na vliv sociální a ekologické odpovědnosti ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniku.¹⁹

Putnová rozděluje nástroje etického řízení na tradiční a moderní. Do skupiny tradičních nástrojů etického řízení patří etické kodexy, etické vzory a výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. K moderním nástrojům se řadí etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory.

2.1 Tradiční nástroje etického řízení

Počátky využívání tradičních nástrojů etického řízení spadají do dvacátých let 20. století. Prvními tradičními nástroji, které se začaly uplatňovat, byly etické kodexy. Etické kodexy byly v třicátých letech 20. století doplněny etickými vzory a výcvikem zaměstnanců k etickému jednání. K dalšímu rozvoji tradičních nástrojů dochází po 2. světové válce.²⁰ V současné době je jedním z nejběžnějších nástrojů zavádění etiky do podnikání etický kodex.

2.1.1 Etický kodex

Etický kodex je dokument, který slouží organizaci k prosazení etického chování a rozhodování. Daná organizace v něm popisuje všeobecný systém hodnot a etické zásady

¹⁹ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 343.

²⁰ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 70.

s cílem, aby jednání všech zaměstnanců odpovídalo určitým pravidlům.²¹ Jedná se o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace.

2.1.2 Etické vzory

Etický vzor zpravidla vystihuje ve společnosti nejvíce oceňované stránky osobnosti, jimiž jsou loajalita, tvořivost, čestnost, pracovitost atd. Je konkrétním vzorem pro jednání a chování. Etický vzor by měl motivovat všechny členy kolektivu či určité komunity. Prostřednictvím vzorů dochází k prosazování a upevňování principů a standardů etického jednání a chování. Při volbě vhodného etického vzoru by se mělo vyhýbat stereotypům a měla by se zohlednit sociální role etického vzoru.

Etické vzory se podle Putnové dělí na historické a současné. Za představitele historického vzoru v českých zemích jsou považováni například T. G. Masaryk, F. Ringhofer, E. Škoda, F. Křížík a T. Baťa. K představitelům současného etického vzorů se řadí R. Kroc, J. Vaněk a F. Kuzník.²² Současných představitelů etických vzorů v podnikatelské oblasti je poskrovnu, což je následkem toho, že podnikání v České republice má převážně neetický charakter.

V podniku by měl být etickým vzorem přímo manažer, od kterého se očekává, že bude mít vysokou morální odpovědnost a bude významně přispívat k prosazování etického chování do podniku. Manažeři jsou tedy nejen svým vzděláním, ale také svým chováním, vzorem pro ostatní zaměstnance.²³ Svým chováním si manažeři získávají morální autoritu, důvěru ostatních zaměstnanců a kultivují tak prostředí na pracovišti. Identifikace zaměstnance s etickým vzorem je otázkou důvěry a transparentnosti jednání.

2.1.3 Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky

Podstata výcviku a vzdělávání spočívá v prohlubování znalostí a vědomostí podnikové etiky a dále v prověřování schopností řešit modelové eticky problematické situace. Jedná se o přípravu na řešení etických problémů a dilemat, s nimiž se manažeři a zaměstnanci mohou v běžné praxi setkat.²⁴ Zaměstnanci a manažeři, kteří již prošli výcvikem a vzděláním bývají efektivnější, podávají vyšší výkony a dopouštějí se menšího množství chyb.

²¹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 51.

²² PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 81.

²³ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 52.

²⁴ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 82.

Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky nesmí být pochopen tak, jako by se jednalo o rozvoj jen několika málo vyvolených osob. Nesmí se jednat pouze o vývoj vyšších vedoucích pracovníků v oblasti podnikové etiky, ale výcvik a vzdělávání se musí týkat všech zaměstnanců v podniku. V závislosti na velikosti odpovědnosti pracovníků je samozřejmě kladen rozdílný důraz na rozsah vzdělání a výcviku.²⁵ Vedoucí zaměstnanci mají motivační vliv na podřízené, tudíž jim může být svěřen jejich pravidelný výcvik.

Mezi metody výuky etiky se řadí například řízená diskuse, řešení případových studií, modelování a hraní rolí a workshopy k aktuálním tématům. Aby výuka probíhala kvalitně, měl by mít podnik efektivní etický program. Základní předpoklady efektivního etického programu v organizaci tvoří:

- maximální podpora vrcholového vedení organizace,
- otevřená diskuse o reálných etických případech,
- definování klíčových výstupů,
- organizační prostředí, ve kterém je zhodnocováno etické chování,
- začlenění etického výcviku do vzdělávacích programů, včetně programů pro nové zaměstnance,
- zapojení zaměstnanců do vytváření etického kodexu organizace,
- uctívání zásady, že nejlepším etickým vzdělávacím programem je chování manažerů v organizaci.²⁶

Nové přístupy ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky jsou následující:

- *Learning by doing (učení praxí)* – tato metoda se využívá k osvojení nových znalostí a zkušeností v pracovním procesu. Tento přístup je založen na praktických zkušenostech, které zaměstnanci získávají pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie.
- *e-Learning* – je založen na tom, že při výuce a studiu využívá počítačové techniky a internet. Tato metoda je dostupná kdekoliv a kdykoliv, kde je připojení k internetu.

²⁵ STEINMANN, H. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-858-6556-4. str. 90.

²⁶ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 138.

Jedná se o klasické kurzy, pravidelné vzdělávání, případně i o prověřování získaných znalostí. Výhodou této formy vzdělávání jsou zejména nízké náklady.²⁷

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců v oblasti podnikové etiky by se měl stát součástí procesu celoživotního vzdělávání manažerů a zaměstnanců. Je zřejmé, že v současné době již nestačí pouze tradiční formy vzdělávání, jakými jsou formy studia na různých školách.²⁸ Mnoho podniků již vykazuje aktivní systém vzdělávání pracovníků na všech úrovních organizace. Výcvik a vzdělávání v oblasti podnikové etiky je důležitou formou pracovní stimulace, zvyšování výkonnosti a motivace celého pracovního kolektivu.

2.2 Moderní nástroje etického řízení

Moderní nástroje etického řízení byly zaváděny do praxe v osmdesátých a devadesátých letech 20. století. K těmto nástrojům patří etický a sociální audit, úřad pro ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory. Využívání moderních nástrojů etického řízení je nejvíce rozšířené v USA, kde má dlouhodobou tradici.²⁹ V České republice se z moderních nástrojů začíná postupně prosazovat etický a sociální audit.

2.2.1 Etický a sociální audit

Úkolem etického a sociálního auditu je komplexně analyzovat sociální klima v podniku. Je nezbytnou složkou kvalitního etického řízení, protože poskytuje vedení organizace důležitou zpětnou vazbu.³⁰

V současné době dochází k rozlišování etického a sociálního auditu. Etický audit bývá prezentován jako součást sociálního auditu.

2.2.2 Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě

Úřad pro ombudsmana neboli firemní ombudsman je v podstatě určitý důvěrník a zástupce zaměstnanců. Jeho úkolem je zaměřit se na rovnováhu a harmonii zájmů všech skupin, které se podílejí na podnikání. Zvláštní pozornost se klade na řešení kolizních problémů a dilemat v oblasti vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník.

²⁷ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 83.

²⁸ DYTŘT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9. str. 159.

²⁹ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 71.

³⁰ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 52.

Firemní ombudsman je tedy stálá funkce, jež je zřizovaná v podniku a má své místo v podnikové hierarchii. V některých situacích dohlíží na etické chování managementu.

2.2.3 Etické výbory

Etické výbory jsou poradní celky statutárních orgánů ve firmě. Cílem činnosti těchto výborů je dohlížet na vysokou odbornou úroveň vytváření a implementace nástrojů etického řízení do podnikové praxe. Touto činností jsou pověřeni zejména odborníci na podnikatelskou etiku.

Činnost těchto výborů je potřebná zejména tam, kde je nutné dlouhodobě garantovat vysokou odbornost, nestrannost a objektivitu. Pokud etický výbor objeví nějaké nedostatky, začne vyvíjet tlak na kompetentní statutární a výkonné orgány, jejichž úkolem je zajistit řádnou implementaci principů, nástrojů a metod etického řízení do podnikové praxe.

Aby etický výbor mohl dostatečně a kvalitně pracovat, je nezbytné, aby podnik disponoval efektivním komunikačním systémem, jenž zajistí, aby se příslušné informace dostaly včas ke kompetentním osobám. Kvalitní komunikační systém tedy může pomoci k včasnému řešení etických problémů a dilemat.³¹

2.3 Využívání nástrojů etického řízení v praxi

K nejnámějším a nejrozšířenějším nástrojům etického řízení firem patří etický kodex. Z historického hlediska je etický kodex nejstarším typem nástrojů etického řízení. S těmito tvrzeními se můžeme setkat skoro v každé odborné literatuře, která se věnuje problematice etického řízení firem.

Remišová v knize *Etika a ekonomika* uvádí, že podnikové etické kodexy představují jeden z nejdůležitějších prostředků samoregulace chování člověka v určité organizaci.³² Podle Bláhy se s etickými kodexy můžeme setkat ve všech oblastech společenského života. Protože se kodexy v historii neustále vyvíjely, jejich uplatňování se rychle rozšiřuje.³³ Ve Spojených státech a v Západní Evropě již má většina firem svůj etický kodex, situace v České republice je podle průzkumů poněkud horší, avšak neustále více firem si etický kodex vytváří.

Jelikož je zřejmé, že etický kodex je nejrozšířenějším nástrojem etického řízení firem, v následující kapitole je rozebrána jeho historie, tvorba i dělení.

³¹ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 85.

³² REMIŠOVÁ, A. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4. str. 194.

³³ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 98.

Etický kodex je řazen mezi tradiční nástroje etického řízení firem, aby v této práci byla zastoupena i část moderních nástrojů, jedna z dalších podkapitol se věnuje etickému a sociálnímu auditu. Ze všech moderních nástrojů etického řízení byl zvolen etický a sociální audit, protože jak již bylo dříve uvedeno, jako jediný z moderních nástrojů je využíván i v České republice.

2.4 Etický kodex

2.4.1 Historie

Z historického hlediska nejsou etické kodexy věcí posledního století. Za jeden z prvních etických kodexů můžeme považovat Hippokratovu přísahu (autorem je řecký lékař a filozof Hippokrates), která měla mimořádně velký význam při tvorbě etických a morálních norem v oblasti poskytování lékařské péče. V 80. letech 20. století je tvorba etických kodexů úzce spjata s takovými událostmi, jako bylo např. Černé pondělí na newyorské burze či jinými selháními. Řada podobných selhání v dějinách světového podnikání vedla k vytváření nejrůznějších opatření od společných školení až po směrnice, upravující „tresty“ za jednotlivé delikty v rámci podniku.³⁴ Etické kodexy ani jejich předchůdci však nikdy neřešily typicky protiprávní jednání, ale pouze přestupky proti dobrým mravům, které jsou vymezeny obecně morálkou nebo zvyklostmi, jež v daném podniku panují.

2.4.2 Dělení kodexů

Etické kodexy se nevyskytují pouze ve firmách, své vlastní profesní etické kodexy mají také nejrůznější profesní sdružení a asociace. Z podnikatelského hlediska se nejvíce uplatňují následující etické kodexy:

- kodexy pro činnosti profesních asociací a jejich členů,
- kodexy zaměřené na činnost hospodářských a jiných sdružení,
- kodexy jednotlivých podnikatelských subjektů.³⁵

Z firemního hlediska jsou jednoznačně nejdůležitější kodexy etiky podnikatelských subjektů, které se člení na deklaraci hodnot, firemní krédo a etické kodexy.

³⁴ SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7. str. 78.

³⁵ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 343.

Deklarace hodnot je vyjádření základních hodnot, ke kterým se daná firma ve své podnikatelské činnosti hlásí. Jedná se především o důraz, který firma klade na kvalitu produkovaného zboží a služeb, na bezpečnost zákazníků a na problémy svých zaměstnanců. Deklarace hodnot vychází z podnikové strategie a ukazuje, kam firma směřuje. Obsahem deklaráce nemusí být pouze etika, je zde však přehled o způsobech, jak podnik na etické problémy a dilemata nahlíží. Důležitý je zejména fakt, že deklaráce hodnot je vyhlašována veřejně.

Firemní krédo stanovuje etickou odpovědnost vůči zainteresovaným osobám. V několika odstavcích formuluje etická stanoviska firmy. Firemní kréda lze považovat za měřítko vyspělosti podnikové kultury organizace.

Etické kodexy jsou komplexnějším a celistvějším druhem kodexů etiky. Obsahem je komplexní pohled na činnost podniku i na práva a povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců a zákazníků. V etickém kodexu je upraveno i okolí podniku, kromě zákazníků se jedná i o investory, dodavatele, odběratele, věřitele a konkurenci.

Pokud se při tvorbě kodexu etiky zohledňují priority použití, rozdělují se kodexy na **tři typové skupiny**:

- *Aspirační kodex* – tento typ kodexu má formu deklaráce hodnot, stanovuje především základní představy, zásady a principy podniku.
- *Výchovný kodex* – představuje určitý návod pro řešení etických problémů a dilemat, se kterými se uživatelé kodexu setkávají v praxi.
- *Regulační kodex* – jedná se o soubor detailně rozpracovaných pravidel a principů etického řízení.³⁶

2.4.3 Oblasti upravované etickým kodexem

Etický kodex je poměrně rozsáhlý dokument, jehož příprava v písemné formě je úkolem manažerů firmy ve spolupráci se zaměstnanci. Etický kodex většinou upravuje podnikatelskou etiku v těchto oblastech:

- etické chování na celospolečenské úrovni,
- vztahy vůči státu,
- vztahy vůči majitelům a akcionářům,

³⁶ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 76.

- vztahy k zaměstnancům,
- vztahy vůči zákazníkům,
- vztahy k obchodním partnerům,
- vztahy vůči konkurenci,
- vztahy vůči regionu, místní komunitě.³⁷

Obecně by se dalo říci, že etický kodex zprůhledňuje firmu navenek, ukazuje veřejnosti, jaké mravy, zvyklosti, domluvy ve firmě platí a předchází tak zbytečným nedorozuměním. Kodex je i nástrojem pro zkvalitnění diskuze o morálních problémech ve firmě, tím zajišťuje důvěru řadových zaměstnanců k vedení podniku a naopak.³⁸ Vzniká tedy vzájemná důvěra, která je pro chod jakékoli organizace nezbytná. Pokud je tato důvěra postavena na kvalitních základech, může přesáhnout hranice firmy a stát se důvěrou investorů i jiných důležitých subjektů, k nimž se řadí například stát, obchodní partneři i konkurence.

2.4.4 Funkce etického kodexu

Funkce etického kodexu jsou zpravidla následující:

- je souborem konkrétních pravidel, jejichž základem jsou hodnoty a etické principy konkrétní firmy,
- je nástrojem, který slouží k zajištění toho, aby každodenní činnosti firmy a jednání všech zaměstnanců odpovídalo stanoveným etickým principům,
- pomáhá zlepšovat podnikatelské prostředí,
- slouží k prosazování etického chování a rozhodování managementu i zaměstnanců,
- je dokumentem, na který se mohou odvolat osoby, které se domnívají, že jsou nuceni k jednání, které je v rozporu se zásadami uvedenými v kodexu,
- ukazuje okolnímu prostředí, že firma a její zaměstnanci usilují o etické postupy,
- určuje meze žádoucího chování pro zaměstnance i okolní subjekty,
- usnadňuje rozhodování, protože standardy v něm obsažené usnadňují orientaci v mezilidských a obchodních vztazích a napomáhají k prosazování etických postupů v mezních situacích,
- může být měřítkem, pomocí něhož široká veřejnost posuzuje firmu uvnitř i zvenku,

³⁷ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 343.

³⁸ SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7. str. 79.

- zvyšuje důvěryhodnost vně i uvnitř firmy, což se pozitivně odráží v kvalitě vztahů se zákazníky, obchodními partnery, finančními institucemi a dalšími,
- jeho porušení může vést k určitému postihu (např. negativní publicita firmy), i přestože nemá právní platnost.³⁹

2.4.5 Tvorba etického kodexu

Při tvorbě etického kodexu se v podstatě uplatňují **dva různé přístupy**:

1. *skandinávský model* – vytváření etického kodexu s aktivní účastí všech zaměstnanců,
2. *americký model* – etický kodex vytvářejí představitelé managementu a vlastníci podniků.

V obou případech tvorby etického kodexu je vyžadována především vysoká profesionalita. Výsledný dokument by měl být výstižný, srozumitelný a přehledně formulovaný. Neměla by být podceňována také úroveň grafického zpracování kodexu, ani způsob jeho prezentace.

Na území České republiky se pro vypracování etických kodexů doporučuje **skandinávský model**. Účast zaměstnanců na tvorbě je důležitá z hlediska obsahu vlastního dokumentu a také z hlediska ztotožnění se zaměstnanců s navrženými standardy jednání.

Manley (1991) považoval za nejdůležitější, aby v čele týmu, který vytváří etický kodex, stál ředitel organizace. Ředitel společně s nejbližšími spolupracovníky by měli určit základní požadavky pro tvorbu kodexu. Mezi tyto požadavky se řadí klíčové oblasti a cíle a pravidla pro zpracování kodexu.

Na přípravě a implementaci etického kodexu se podílejí všichni zaměstnanci, zpracování všech částí je však úkolem manažerů firmy. Etický kodex může na objednání zpracovat také poradenská organizace, ale jedná se pouze o návrh kodexu.

Zdroji pro vypracování etického kodexu jsou nejčastěji:

- současný kodex (pokud byl zpracován),
- vztahy a povinnosti ke všem zainteresovaným skupinám (akcionáři, zákazníci, dodavatelé), jejich očekávání a potřeby,
- vnitřní firemní materiály (pracovní a organizační řád, kolektivní smlouva, systém řízení kvality, personální zásady atd.),

³⁹ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 344.

- rozhovory, workshopy s manažery a zaměstnanci,
- porovnání s jinými etickými kodexy, především s kodexy úspěšných firem.⁴⁰

Obsah a struktura kodexů jednotlivých firem se liší. Vzájemné odchylky jsou způsobeny různými faktory, které jsou specifické pro jednotlivé firmy. Jedná se především o tradice, mravní vyspělost managementu a zaměstnanců, činnosti a velikost firmy. I přes tyto odchylky jsou definovány typické obsahové okruhy etického kodexu. **Základními částmi** etického kodexu tedy zpravidla jsou:

- preambule, ve které je vyjádřen závazek firmy k etickému chování,
- formální prohlášení o charakteru a postavení firmy a o plánech firmy do budoucna,
- respektování práva a elementární čest,
- ochrana zdraví a bezpečnost práce,
- postupy pro řešení konfliktů,
- postupy při přijímání nových zaměstnanců,
- poctivost marketingových praktik a prodeje,
- finanční zpravodajství,
- využívání vnitřních informací firmy,
- korupce a úplatky,
- politické aktivity,
- ochrana životního prostředí,
- vymezení sankcí za nedodržení stanovených pravidel.⁴¹

2.4.6 Implementace etického kodexu

Implementace etického kodexu do podniku je proces, který má určitou systémovou uspořádanost a časovou posloupnost. Například Webley (1995) shrnul tento proces ve dvanácti krocích:

1. Podpora a schválení kodexu statutárními orgány – etický kodex musí podepsat především výkonný ředitel organizace.
2. Zapojení – kodex se stává součástí strategických dokumentů firmy, ovlivňuje její řízení a správu.

⁴⁰ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 109.

⁴¹ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 345.

3. Uvedení do praxe – kodex vydaný ve srozumitelné a přenosné podobě obdrží každý zaměstnanec.
4. Osobní odezva – každý by měl mít možnost reagovat na obsah kodexu.
5. Ujistění – vedení organizace a manažeři mají za úkol ujistit zaměstnance, že kodex bude uplatňován důsledně vůči všem, bez ohledu na to, jakou pozici v organizaci vykonávají.
6. Kontrakty – všechny smlouvy by měly obsahovat doložku o kodexu, především o tom, kdy je možné kodex využít.
7. Vynutitelnost – zaměstnanci musí vědět, že porušení kodexu s sebou nese řadu důsledků, k nim patří i sankce, jejichž vymezení je součástí kodexu.
8. Pravidelná kontrola – kodex je potřeba pravidelně novelizovat a revidovat.
9. Školení a výcvik – podle různé odpovědnosti zaměstnanců se školení a výcvik pravidelně opakuje.
10. Překlad – k překladu dochází pouze v případě, pokud má organizace zahraniční pobočky.
11. Distribuce – kodex se většinou umísťuje na webové stránky organizace a je poskytnut všem subjektům, které se podílejí na podnikání.
12. Každoroční zpráva – ve výroční zprávě se věnuje pozornost i využití etického kodexu v praxi organizace.⁴²

2.4.7 Přínosy etického kodexu

Etické kodexy mají řadu přínosů, mezi hlavní přínosy lze zařadit to, že:

- Přispívají k upevnění vhodného chování ve firmě tím, že vymezují žádoucí a nežádoucí jednání.
- Pomáhají postupně vyřazovat nežádoucí obchodní praktiky.
- Podporují rozhodování všech řídicích článků podniku.
- Prostřednictvím kodexů podniky dávají najevo všem stakeholderům hodnoty, na nichž zakládají fungování celého podniku.
- Motivují zaměstnance a zvyšují jejich ztotožnění s podnikem.
- Vylepšují postavení firmy na trhu práce.
- Pomáhají při seznamování nových pracovníků s hodnotami společnosti.
- Zlepšují čestnost a otevřenost komunikace uvnitř firmy.

⁴² PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 78.

- Poskytují základní předpoklady pro zavedení etiky do podniku.
- Zvyšují vnitřní kulturu.⁴³

2.4.8 Důvody proti zavádění kodexu

Kromě mnoha přínosů etických kodexů se objevuje i několik **námitek** proti jejich zavádění. Objevují se názory, že etické kodexy jsou jen soubory líbivých slov a prázdných frází. Toto konstatování by mohlo být pravdivé v případě, kdy má kodex pouze proklamativní charakter a slouží jen k vylepšení image firmy. Další z námitek se vztahuje k sankcím za porušení kodexu. Pokud kodex neobsahuje sankce za porušení, nemá jeho zavedení do podniku smysl. Kromě sankcí by kodex měl obsahovat jak obecná, tak podrobná ustanovení. Pokud je kodex profesionálně a tudíž kvalitně zpracován, nemohou zaznít námitky na přílišnou obecnost kodexu. Kodex musí odrážet specifika oboru a působnost firmy.⁴⁴ I přes některé námitky etický kodex zůstává klíčovým nástrojem etického řízení. Vytváří základní systémový rámec pro zavedení etiky do podnikání. Kvalitně implementovaný kodex dále vyžaduje zavedení i dalších nástrojů etického řízení.

2.5 Etický a sociální audit

Audit je obecně definován jako systematický proces nestranného získávání a vyhodnocování informací o ekonomických činnostech a událostech. Cílem auditu je zjištění rozsahu souladu mezi získanými informacemi a stanovenými kritérii.⁴⁵ Výsledná zjištění jsou předávána zainteresovaným zájemcům.

2.5.1 Externí a interní audit

V praxi se audit rozděluje na externí a interní:

- *Externí audit* – tento audit provádí externí pracovníci nebo firmy, kteří mají dostatečnou kvalifikaci a jsou k této činnosti oprávněni. Výsledkem auditu je zpracovaná objektivní zpráva (osvědčení, certifikát), kterou prověřovaná organizace využívá k předem stanovenému účelu.
- *Interní audit* – tento audit je prováděn samotnými zaměstnanci organizace. Tito zaměstnanci musejí projít určitým školením a musejí být nezávislí na činnostech,

⁴³ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 51.

⁴⁴ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 80.

⁴⁵ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 346.

kteřé prověřuji. Výsledky interního auditu mají určit, zda jsou naplňovány přijaté koncepce a postupy, zda jsou dodržovány stanovené standardy, zda se dosahuje cílů organizace, zda je prováděno účinné a hospodárné využívání zdrojů a zda jsou naplánované úkoly plněny efektivně.⁴⁶

2.5.2 Nefinanční audit

Podle Malého ekonomického výkladového slovníku od Heleny Fialové je audit detailní zhodnocení hospodaření firmy z různých hledisek. Nejčastěji se prověřuje účetní, finanční a daňové hospodaření firmy. V poslední době se však objevují i audity zaměřené na sociální prostředí firmy, etické audity či audity, které posuzují vztah organizace k životnímu prostředí. Audit je v tomto případě možné definovat jako synonymum pro objektivnost, účinnost a nástroj zkvalitnění řízení.⁴⁷ Tyto audity se tedy zařazují mezi tzv. nefinanční audity. V podnikové sféře se začaly uplatňovat v polovině 80. let minulého století jako snaha definovat, kvantifikovat a vyhodnocovat takové faktory, pro které není v ekonomické analýze žádná kategorie, ale přesto se významně podílejí na hospodaření firmy.

Příkladem nefinančních auditů mohou být:

- environmentální audit (audit posuzující vztah organizace k životnímu prostředí),
- personální audit,
- audit produktivity,
- audit jakosti,
- audit informační technologií,
- technologický audit,
- audit spokojenosti zákazníka, etický a sociální audit.

Zásadní rozdíl mezi finančními a nefinančními audity je shledáván v povinnosti provádět audit firmy. Provádění finančních auditů je dáno některým ekonomickým subjektům zákonem, nefinanční audity jsou však závislé pouze na ochotě a dobrovolnosti subjektu přistoupit k nefinančnímu auditu.

⁴⁶ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. str. 147.

⁴⁷ SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7. str. 89.

Finanční audity mají podle zákona přesně danou strukturu a postup, tudíž je jejich provádění v každé společnosti stejné. Naproti tomu u nefinančních auditů je postup v každé organizaci odlišný (závisí na právní formě, velikosti, předmětu podnikání, apod.).⁴⁸

2.5.3 Etický a sociální audit

Etický a sociální audit se tedy řadí mezi nefinanční audity. Představují jeden z nejnovějších nástrojů pro zavedení etiky do podnikatelského prostředí. Použití těchto auditů obohacuje reálnou činnost podniku o kontrolu údajů morálního charakteru.

Etický audit je často prezentován jako součást sociálního auditu, který se orientuje především na tyto oblasti:

- zaměstnanecká politika firmy,
- ekonomický a sociální rozvoj společnosti,
- vztah k životnímu prostředí (environmentální politika),
- dobročinnost.⁴⁹

Samotný etický audit se zaměřuje zejména na následující oblasti:

- kontrola stylu řízení firmy,
- transparentnost pro všechny participující skupiny v podnikání,
- analýza sociálního klimatu v podniku,
- systematické hodnocení etického programu,
- dodržování principu etického kodexu firmy,
- kontrola etických standardů firmy.⁵⁰

Pokud byl sociální a etický audit kvalitně proveden, mělo by to přinést řadu pozitivních efektů:

- vytvoření společného postoje mezi skupinami, které se podílejí na podnikání,
- identifikace rozporů mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení,
- pomáhá vylepšovat podnikatelskou strategii organizace,
- napomáhá k omezení stresových situací v podniku.

⁴⁸ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 347.

⁴⁹ SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7. str. 90.

⁵⁰ ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 347.

V České republice se provádění etických auditů příliš nedaří.⁵¹ Je to dáno zejména nedostatkem informací nebo předsudky, které může tento styl kontroly u někoho vyvolávat. Navíc kvalitní provedení etického auditu je teprve prvním krokem řešení podnikové etiky, druhý krok, jenž je úkolem samotného managementu firmy, je řešení nalezených problémů.

Na našem území je tedy málo institucí, které by využívaly etický audit. Jednou z malého množství organizací, které využívají v podnikání etický audit, je občanské sdružení Etické fórum ČR. Toto fórum v rámci svého programu Podnik Fair Play (PFP) využívá etický audit s posouzení a certifikování chování vybraných firem v oblasti etiky.⁵²

⁵¹ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 84.

⁵² ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4. str. 350.

3 CHARAKTERISTIKA PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ

Analytická část bakalářské práce zahrnuje vyjádření metody šetření, charakteristiku zkoumané skupiny, popis sběru dat, interpretaci výsledků a závěr a doporučení.

3.1 Metodologie šetření

Pro šetření byly použity kvantitativní metody výzkumu, konkrétně formou anonymního dotazníku. Kromě uzavřených otázek s předem danými možnostmi odpovědi byly použity i otevřené otázky s možností vyjádření osobního názoru respondentů. Celkem se dotazník skládal z jedenácti otázek.

3.2 Charakteristika zkoumané skupiny

Toto šetření bylo zaměřeno na 100 nejobdivovanějších firem ČR pro rok 2014, které byly vyhlášeny na základě rozhodnutí skupiny CZECH TOP 100. Skupina CZECH TOP 100 vznikla v roce 1994, od tohoto roku sleduje firmy České republiky a na základě objektivních měřítek ve spolupráci s mnoho odborníky vytváří a vyhlašuje nejrůznější firemní žebříčky, jako jsou 100 nejvýznamnějších firem ČR, 100 nejobdivovanějších firem ČR a mnohé další.

20. března 2014 vyhlásilo toto sdružení 100 nejobdivovanějších firem České republiky roku 2014. Pro vytvoření žebříčku byly firmy rozděleny do 25 oborů. Do stovky nejobdivovanějších firem se poté dostaly ty firmy, které se umístily na prvních čtyřech místech v každém oboru. Žebříček je sestavován na základě hlasování manažerů významných společností, ekonomických a finančních analytiků, zástupců oborových sdružení, svazů a profesních asociací. Tito oslovení odborníci hodnotí řadu kritérií, jako jsou základní ukazatele firmy (schopnost inovace, kvalita výrobků či služeb), vztah firmy k lidem ve firmě (kvalita managementu, schopnost získávání a udržování talentovaných zaměstnanců) a také vztah firmy k životnímu prostředí (odpovědnost k životnímu prostředí, vztah ke společnosti, podpora regionu, komunikativnost apod.).⁵³

Z mnoha nejrůznějších publikovaných žebříčků byl vybrán právě tento, protože firmy, které se do něj dostaly, by měli mít dobrý vztah ke společnosti a zejména k lidem v jejich firmě, což patří mezi klíčové hodnoty eticky podnikajících firem. Pro zkoumání využívání nástrojů etického řízení firem je tedy tento žebříček ideální. Navíc je v tomto žebříčku zastoupeno 25 různých oborů, což umožňuje široký pohled na danou problematiku.

⁵³ CZECH TOP 100: 100 nejobdivovanějších firem České republiky 2014. [online]. [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://www.czechtopy100.cz/zebricky-firem/obdiv-2013/100-nejobdivovanejsich-firem.html>.

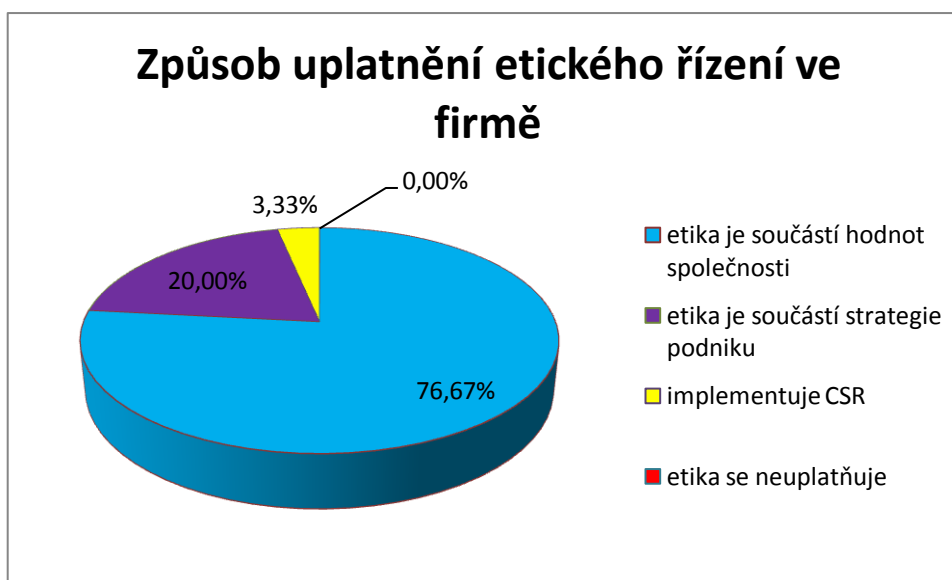
3.3 Sběr a zpracování dat

Sběr dat se uskutečnil prostřednictvím dotazníku, který byl rozeslán na emailové adresy osob odpovědných za řízení podniku (ředitelé, top manažeři, liniový manažeři atd.). Z celkového počtu 100 dotazníků bylo získáno 30 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníku je tedy 30%. Zjištěná data byla vyhodnocena a zpracována do grafů a tabulek.

3.4 Výsledky šetření

3.4.1 Etické řízení ve firmě

První dvě otázky dotazníku byly zaměřené obecně na etické řízení firem.



Obrázek 3: Graf popisující uplatnění etického řízení ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka se týkala uplatnění etického řízení ve firmě. Respondenti měli na výběr ze tří druhů uplatnění etického řízení nebo si mohli vybrat odpověď, že se v jejich firmě etika neuplatňuje.

Z grafu vyplývá, že více než tři čtvrtiny respondentů (76,67%) považuje etické řízení za součást hodnot společnosti, 20% respondentů považuje etické řízení za součást své podnikové strategie a pouze 3,33 % respondentů uplatňuje etiku jako implementaci CSR. Velice pozitivní na výsledcích průzkumu je fakt, že žádný z respondentů neoznačil odpověď, že se etika v jejich firmě neuplatňuje. Lze tedy konstatovat, že všechny firmy zahrnuté do šetření uplatňují etické řízení a proto jsou vhodné pro analýzu nástrojů etického řízení firem.

Následující otázka v dotazníku nabízela možnost volného vyjádření respondentova názoru. Tato volná otázka se opět týkala etického řízení firem, tentokrát však měli respondenti vyjadřovat svůj názor na nevýhody etického řízení firem.

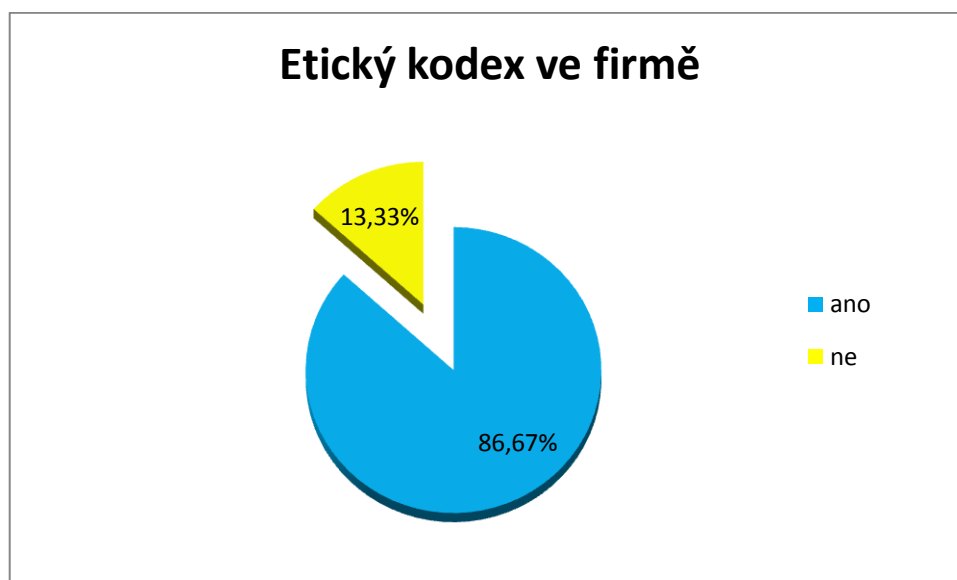
Kromě jediné odpovědi se všichni dotazovaní vyjádřili podobným způsobem ve smyslu, že nespatřují žádné nevýhody etického řízení firem. Objevila se zde pouze jedna odlišná odpověď. Respondent se domnívá, že v rámci ČR se nedá podnikat bez porušování etického kodexu. Firmy podle jeho názoru zavádějí etické kodexy jen proto, aby na ně nedopadla trestní odpovědnost za jednání jednoho konkrétního zaměstnance.

Zajímavé je, že tento respondent uvedl v předcházející otázce, že se v jejich firmě etické řízení uplatňuje. Tudíž se v této firmě etické řízení uplatňuje, ale daný respondent v něj nemá důvěru.

3.4.2 Etický kodex

Následující otázky se již zaměřovaly přímo na nástroje etického řízení, největší pozornost byla věnována etickému kodexu, protože z předchozích teoretických poznatků je právě etický kodex nejpoužívanějším nástrojem prosazování etiky. Dokázání této teorie je jedním z cílů dotazníku. Následující čtyři otázky se tedy věnují etickým kodexům.

Následující otázka měla tedy ukázat, kolik z dotazovaných firem má zaveden etický kodex. Pro snadnou ilustraci byla otázka omezena pouze na odpověď ano či ne.

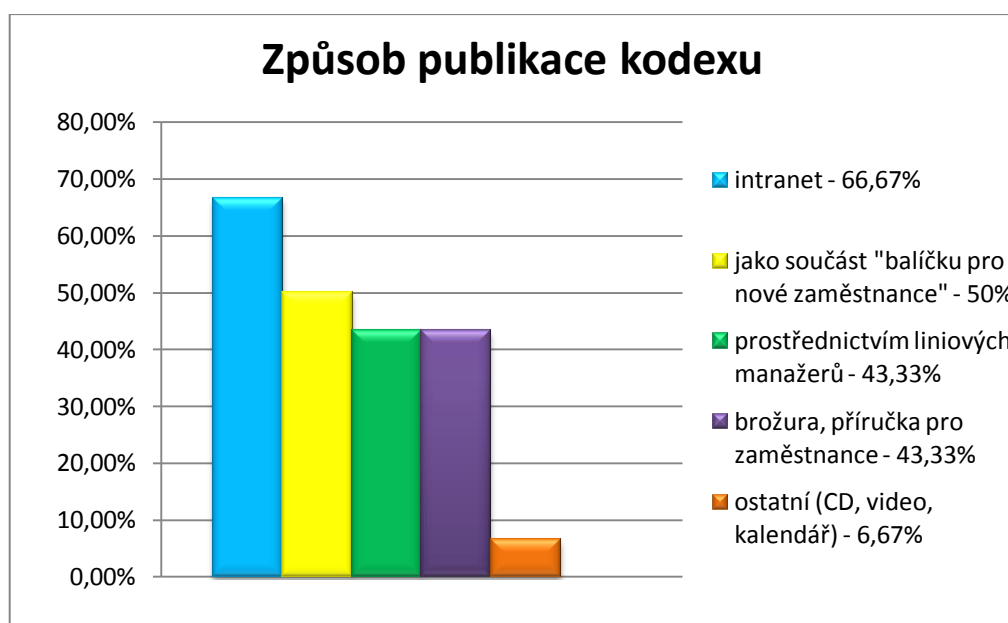


Obrázek 4: Graf znázorňující vlastnictví etického kodexu

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že většina firem (skoro 87%) má již zaveden vlastní etický kodex. Podle dostupné literatury mají ve všech vyspělých státech všechny firmy etický kodex. Situace v ČR není podle průzkumu Transparency International z roku 2006 uspokojivá (pouze 8,4% firem vlastní etický kodex), ale jak je z grafu zřejmé většina firem již má svůj kodex zaveden (téměř 87%) a podle různých dalších šetření, které jsou publikované na internetu, se situace neustále zlepšuje.

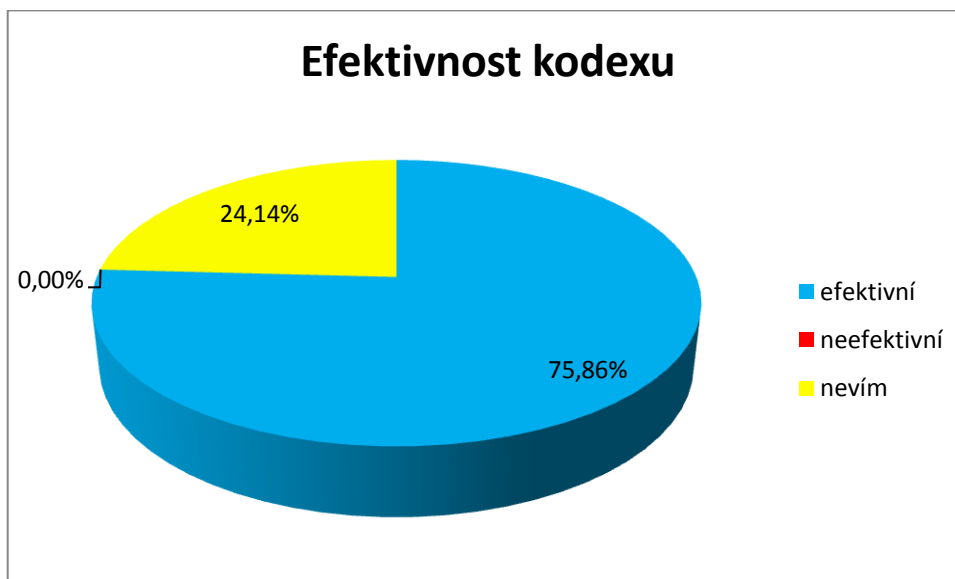
U firem, které vlastní etický kodex, se dále zjišťovalo, jakým způsobem je jejich kodex publikován. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí.



Obrázek 5: Graf ukazující možnosti publikace kodexu

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče způsobů publikace etického kodexu ve firmě, převažuje využití firemního intranetu (66,67%). V dnešní moderní době, kdy má skoro každá větší organizace svůj firemní intranet, není tento výsledek nijak překvapující. Zajímavé je zjištění, že naprosto stejný podíl respondentů mají balíčky pro nové zaměstnance a publikace prostřednictvím liniových manažerů. Ve firmách je tedy zajištěno, že jakýkoli nově přijatý zaměstnanec bude ihned při přijetí informován o etickém kodexu firmy. Jen malé procento respondentů (6,67%) využívá navíc jiné způsoby publikace než ty, které byly v seznamu, například CD, video, kalendář atd.. Z výsledků také vyplývá, že mnoho organizací používá kombinaci více způsobů publikace etického kodexu, což může být považováno za velice efektivní.

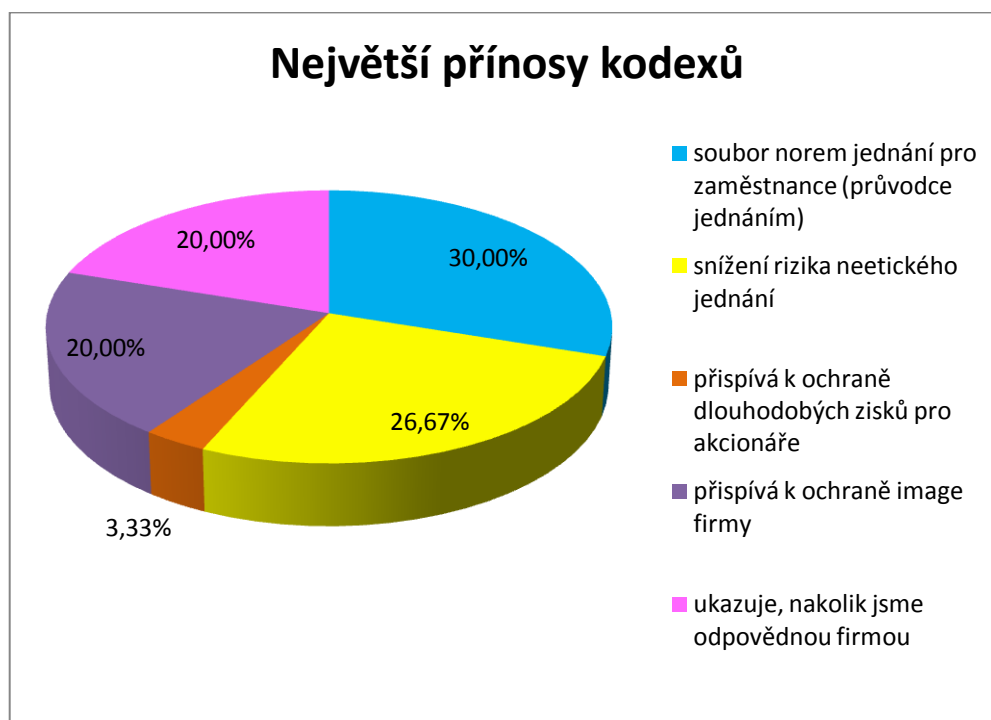


Obrázek 6: Graf ukazující efektivnost kodexu

Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce se měli respondenti rozhodnout, zda považují etický kodex v jejich firmě za efektivní. Uzavřená otázka dávala na výběr ze tří možností a to, že je jejich kodex efektivní, není efektivní anebo, že neví.

Většina respondentů podkládá etický kodex v jejich firmě za efektivní, jedná se o 75,86 % dotazovaných. Zajímavé je, že nikdo z respondentů neoznačil odpověď, že jejich kodex není efektivní, ale 24,14% odpovědělo, že neví, zda je jejich kodex efektivní. Důvodem může být skutečnost, že tyto firmy neprovádějí žádné průzkumy, kde by se například svých zaměstnanců dotazovali na efektivnost zavedeného kodexu. Je také častým zvykem, že etický kodex je ve firmě již mnoho let a není modifikován, tudíž nemůže být efektivní, ale protože nedochází ke zkoumání jeho efektivity, není tento nedostatek zjištěný.



Obrázek 7: Graf znázorňující největší přínosy kodexů

Zdroj: vlastní zpracování

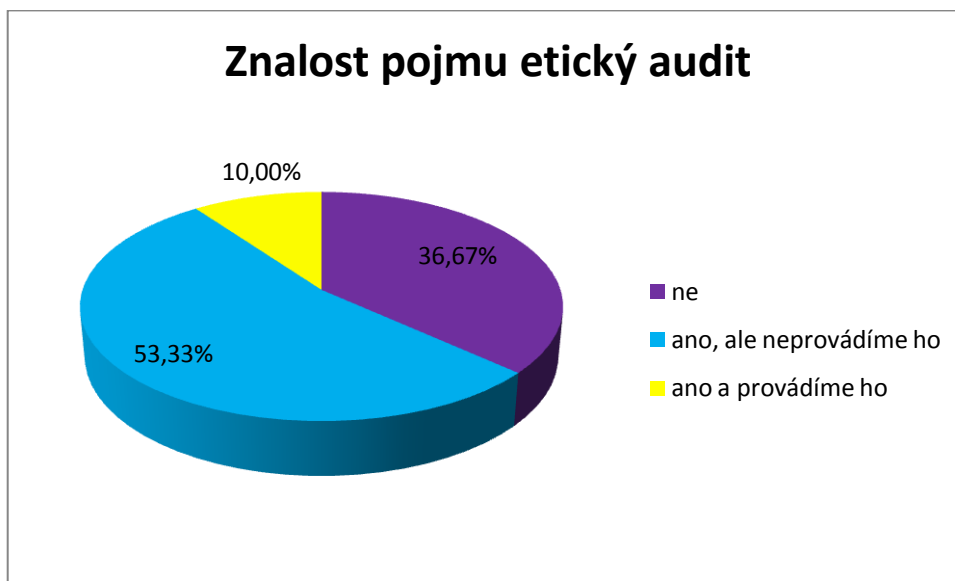
Zavádění etických kodexů do firmy a jejich využívání má řadu výhod, v další otázce si měli respondenti vybrat z nabízených možností, které přínosy etických kodexů jsou podle jejich názoru největší.

Jako jediná je tato otázka téměř rovnoměrně rozložená podle odpovědí respondentů. Jedinou odchylkou se stala odpověď, že etické kodexy přispívají k ochraně dlouhodobých zisků pro akcionáře. Jediný tento přínos je čistě ziskového charakteru.

Největší motivací pro udržování etického kodexu ve firmě byl podle průzkumu návod pro zaměstnance, jak mají eticky jednat a řešit morální problémy. Dalším nejčastěji uváděným přínosem bylo snížení rizika neetického jednání. Naprosto totožné je procento respondentů, kteří za největší přínos kodexů považují přispívání k ochraně image firmy a fakt, že kodex ukazuje, nakolik je jejich firma odpovědná.

3.4.3 Etický audit

Etický audit je jedním z moderních nástrojů etického řízení firem. Patří k jednomu z mála moderních nástrojů, které některé firmy v ČR, podle průzkumu Transparency International z roku 2006, využívají. Cílem následujících tří otázek bylo tedy zjistit, zda mnou oslovené organizace znají etický audit a zda shledávají nějaké přínosy v jeho provádění.



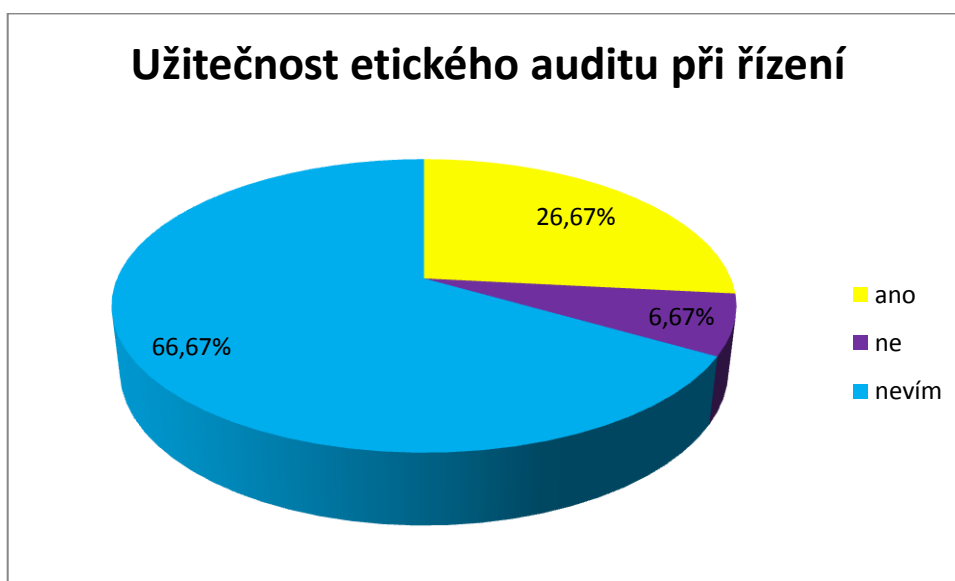
Obrázek 8: Graf ukazující znalost pojmu etický audit

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem následující otázky bylo zjistit, zda znají respondenti pojem etický audit a pokud ano, zda tento audit provádějí. Z grafu vyplývá, že přibližně polovina respondentů (53,33%) etický audit zná, ale v jejich firmě se neprovádí. Překvapivé bylo zjištění, že 36,67% respondentů vůbec nezná pojem etický audit, což je u osob, které se zabývají řízením firem, negativní zjištění.

Etický audit provádí tedy jen 10% dotazovaných firem. Toto nízké procento může být dáno různými skutečnostmi, jako je nedostatečná informovanost managementu daných podniků, nedostatek odvahy pojmenovat problémy, které v podniku vznikají nebo také nedostatečné finanční rezervy na podobný druh činností.

I přesto, že převážná část firem etický audit neprovádí, následující otázky měli u respondentů zjistit, zda může být etický audit nápomocný při řízení firmy.



Obrázek 9: Graf popisující užitečnost etického auditu

Zdroj: vlastní zpracování

Zjištění, zda si respondenti myslí, že etický audit může být nápomocen při řízení firmy, bylo úkolem další otázky. Tato uzavřená otázka měla pouze tři možné odpovědi a to, že etický audit může být nápomocen, nemůže být nápomocen anebo, že respondent neví.

Nejvíce procent (66,67%) získala odpověď, že respondenti nevědí, zda může být etický audit nápomocen při řízení firmy. Tuto vysokou hodnotu lze vysvětlit na základě výsledků předcházející otázky, jelikož mnoho respondentů vůbec netuší, co pojem etický audit znamená, nemůže spatřovat přínosy v jeho provádění. Dále v předchozí otázce poloviční většina odpověděla, že pojem etický audit zná, ale neprovádí ho, tudíž se domnívám, že se o tuto problematiku více nezajímají. Pokud firmy audit neprovádí, většinou nemají zájem o něm zjišťovat další informace. Kladně se dá hodnotit skutečnost, že pouze 6,67% respondentů uvedlo, že nenachází žádný užitek v provádění etického auditu.

Pro respondenty, kteří na tuto otázku odpověděli ano (26,67%), byla připravena k vyplnění otevřená otázka, ve které mohli vyjádřit, jak podle nich může být etický audit při řízení firmy nápomocen.

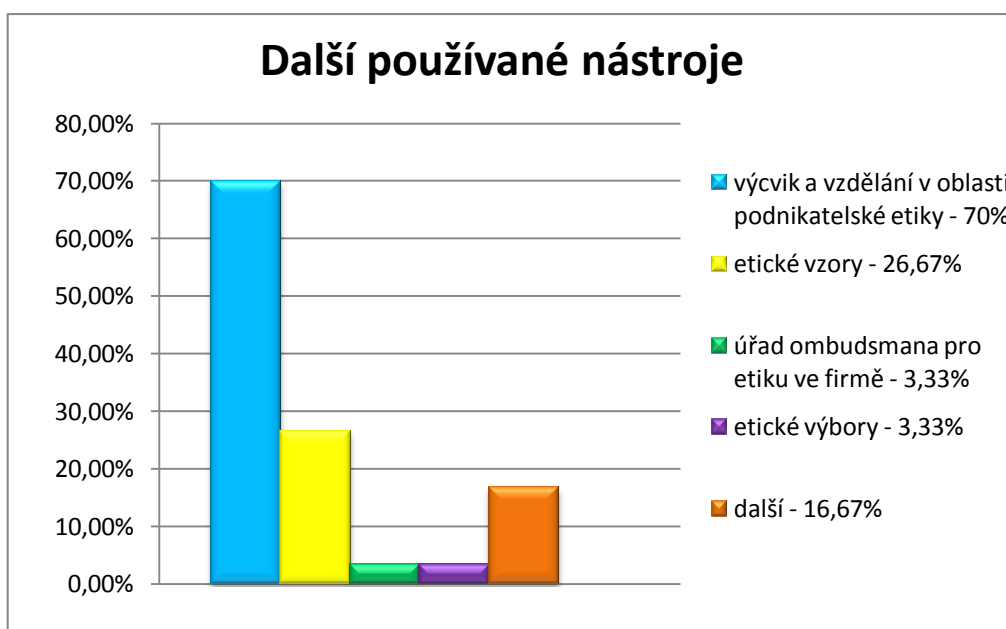
Odpovědi na následující otázku, která se tedy zaměřila na přínosy etického auditu, se v mnoha případech shodují. Většina respondentů shledává největší přínos etických auditů v tom, že pomocí nich mohou kontrolovat efektivitu a dodržování etického kodexu firmy. Audit jim také slouží ke zjištění, zda není třeba etický kodex doplnit, případně jak je třeba ho doplnit.

Pomocí změny kodexu na základě provedení etického auditu dochází podle respondentů ke zvyšování věrohodnosti zaměstnanců a stávajících i potencionálních klientů.

Kromě přínosů v podobě změny či kontroly dodržování kodexu, etický audit stabilizuje hodnotový systém podniku, sjednocuje postupy v obchodu a eliminuje reputační rizika. Většina odpovědí zařazuje etický audit mezi efektivní prostředky řízení firem. Objevily se také odpovědi, že etický audit firma dosud neprovádí, ale má to v plánu.

3.4.4 Nástroje etického řízení

Poslední část dotazníku je věnuje všem nástrojům etického řízení firem. Skládá se ze dvou otázek, jedna otázka se věnuje ostatním nástrojům etického řízení a druhá závěrečná otázka se věnuje problematice nejefektivnějšího nástroje.



Obrázek 10: Graf ukazující další používané nástroje etického řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se zabývala dalšími nástroji etického řízení firem, které se kromě etického kodexu a etického auditu ve firmách používají. Respondenti si měli vybrat z uvedených možností dalších nástrojů, každý respondent mohl zvolit libovolné množství variant. Otázka umožňovala dopsat nástroj, který se v nabídce neobjevoval.

Jako nejpoužívanější (70%) další nástroj firmy zvolily výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky. Jelikož tato forma řízení začleňuje pořádání různých workshopů na aktuální témata, hraní rolí a dále např. řešení případových studií, stává se stále více oblíbenou.

Zaměstnanci podniku bývá vnímána jako tzv. škola hrou, při které se naučí, jak zvládat problematické situace.

Určitá část firem (16,67%) nepoužívá kromě etického kodexu nebo auditu žádné jiné nástroje etického řízení. Firmy vybraly možnost využívání dalších nástrojů etického řízení, ale v otevřené otázce doplnily odpověď, že další žádné nástroje nepoužívají. Malé procento z firem (3,33%) však využívá dva nástroje, jejichž používání v ČR se objevuje jen velmi zřídka a není u nás ještě rozšířené. Jedná se o úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory. Jedná se sice jen o malé procento z respondentů, ale mnohé další firmy se mohou také nechat inspirovat k používání těchto nástrojů.

Poslední otázka měla odpovědět na to, který z nástrojů etického řízení firem je podle respondentů nejefektivnější a proč. Na odpovědi na tuto jedinou otázku se shodli všichni respondenti. Nejefektivnější je kombinace více různých nástrojů. Každý nástroj má své přednosti a nedostatky a kombinace více nástrojů tyto nedostatky minimalizuje.

Firmy považují vzájemnou důvěru, morální odpovědnost, přímou a otevřenou komunikace za základ firemní kultury. Pro dodržování podnikatelské etiky ve firmě je nejlepší udržování etických zásad v povědomí zaměstnanců a je jedno, kterým z nástrojů etického řízení bude tohoto dosaženo. Za nejefektivnější kombinaci nástrojů je považována kombinace etických kodexů s výcvikem a vzděláním v oblasti podnikatelské etiky.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této závěrečné kapitole provedeme celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření. Pokusíme se zdůraznit nejpodstatnější skutečnosti a upozornit na problémy, které byly díky této bakalářské práci zjištěny.

Největším problémem při zpracování dotazníku byla jeho nízká návratnost. I přes opakované oslovení vybraných firem zůstala návratnost dotazníku 30%. Doba vyplnění dotazníku ve většině případů nepřesáhla 10 minut, což se oslovené firmy v průvodním dopise dozvěděly. Bohužel, i přes tyto snahy, dotazníky vyplněny nebyly. Mnoho firem odeslalo emailovou odpověď, ve které vysvětlily, že v současné době jsou zahlceny podobnými žádostmi o pomoc při zpracování bakalářských a diplomových prací, ale nemají dostatek času, aby studentům vypomohly.

Cílem dotazníku bylo zaměřit se zejména na dva nástroje etického řízení firem, kterým byla věnována největší pozornost v teoretické části bakalářské práce. Těmito nástroji jsou **etický kodex a etický audit**. Dalším cílem bylo zjištění, jaké nástroje firmy používají a které jsou podle jejich názoru nejefektivnější.

Úvod dotazníku se věnoval obecným otázkám **etického řízení firem**. Bylo zjištěno, že všechny firmy, které dotazník vyplnily, uplatňují etické řízení firem. Etiku považuje většina firem (téměř 77%) za součást hodnot společnosti, což by mělo být z hlediska veřejnosti i zaměstnanců velice kladně hodnoceno. Velice zajímavé však je, že pouze 20% respondentů označilo odpověď, že etika je součástí strategie podniku. K tomu, aby byla firma řízena eticky, je nutné, aby měla etiku zavedenou ve své firemní strategii. Doporučuje se tedy, aby byla eticky odpovědná orientace zavedena do strategie firmy. Podle Putnové a Sekničky je zavedení etiky do strategie podniku záležitostí zejména managementu. Kvalita etické odpovědnosti organizace se dle jejich názoru odvozuje od etické odpovědnosti vedení podniku.⁵⁴

Protože zástupci všech firem odpověděli, že uplatňují etiku v řízení firmy, cílem následující otázky bylo zjistit, zda respondenti vidí nějaké nevýhody v etickém řízení. Nevýhody v etickém řízení shledal pouze jeden z respondentů, ostatní respondenti spatřují v etickém řízení firmy pouze samé výhody, což respondenti zdůvodnili tím, že pokud vedení firmy chce, aby prostředí ve firmě bylo nejen funkční, ale i povzbuzující, je potřeba firmu eticky řídit.

⁵⁴ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 68.

Pouze jediný respondent se domnívá, že se v ČR nedá podnikat bez porušování etického kodexu. Firmy podle jeho názoru zavádějí kodexy především proto, aby na ně nedopadla trestní odpovědnost za jednání jednoho konkrétního zaměstnance.

V roce 2005 byl společností Transparency International realizován výzkum nazvaný Etika podnikání. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak se zástupci podnikatelské sféry v ČR stavějí k dodržování etických principů. Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo 254 zástupců českých firem. Bylo zjištěno, že 38,2% respondentů vidí nevýhody v etickém řízení firem a 54,3% respondentů žádné nevýhody nespátňuje. Neetické chování bylo podle části respondentů vnímáno jako konkurenční výhoda.⁵⁵

Naše šetření tedy dokazuje, že se situace v porovnání s rokem 2005 zlepšuje. Firmy si uvědomují, že v dlouhodobém výhledu je možné, aby firma díky neetickému jednání ztratila reputaci, což může narušit či vážně ohrozit její prosperitu. Prakticky jsme tedy prokázali teoretický poznatek, který uvádí Dytrt v knize *Efektivní inovace*, že podceňování následků etické neodpovědnosti se později vždy dostaví.⁵⁶

K zavádění etiky do podnikání slouží nástroje etického řízení firem, jedním z těchto nástrojů je etický kodex. Využívání **etických kodexů** bylo tedy předmětem dalších otázek v dotazníku. Etický kodex vlastní asi 90% dotazovaných firem, což je s porovnáním s výsledky již zmiňovaného výzkumu Transparency International překvapivě vysoké procento. Podle zmíněného výzkumu z roku 2005 vlastnilo etický kodex pouze 8,4% firem. Je zde tedy vidět prokazatelné zlepšení, k němuž přispěly i zahraniční firmy, které mají kodex zaveden a české firmy se jimi nechávají inspirovat.

Nejčastějším typem publikace je intranet (téměř 67%), ale může být i součástí balíčku pro nové zaměstnance (50%), brožurou (43%) či být publikován díky liniovým manažerům (43%). Problematikou publikace etických kodexů se zabývají i Bláha a Dytrt v knize *Manažerská etika* uvádějí, že podle průzkumů je nejčastějším způsobem publikace kodexu intranet. Intranet podle průzkumu z roku 2001 nejčastěji využívá 33% firem, v průzkumu z roku 1998 využívalo intranet pouze 7% respondentů.⁵⁷ Výrazný nárůst využívání intranetu k publikaci kodexů odůvodňujeme stále častějším využíváním informačních technologií v organizacích.

⁵⁵ Transparency International Česká republika: Etické přístupy v podnikání. [online]. [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf.

⁵⁶ DYTRT, Z., STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1. str.126.

⁵⁷ BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8. str. 103.

Většina firem kombinuje více způsobů publikace kodexu, to je považováno za nejlepší způsob, jelikož každý pracovník organizace má mnoho možností se s kodexem seznámit a co nejvíce se s ním ztotožnit. Doporučuje se tedy zvolit kombinovanou formu publikace kodexu.

Většina firem, která už má etický kodex zavedený, ho považuje za efektivní (skoro 76%). Objevuje se ale několik odpovědí (24%), ve kterých respondenti uvádějí, že nevědí, zda je jejich kodex efektivní. Je to způsobeno zřejmě tím, že nedochází ke kontrole dodržování kodexu a ani k jeho modifikaci. Ve firmě je tedy kodex zavedený, ale při řešení problémů se postupuje podle jiných nástrojů. Modifikováním kodexu a následným šetřením u zaměstnanců organizace by se kodex mohl pro firmu stát prokazatelně efektivním nástrojem etického řízení.

Bez ohledu na to, zda respondenti shledávají svůj etický kodex efektivní, vymezili několik nejdůležitějších přínosů etických kodexů. Kodexy jsou průvodcem jednání pro zaměstnance, snižují riziko neetického jednání, přispívají k ochraně image firmy a ukazují, nakolik je firma odpovědná. Přínosy kodexů jsou tedy zaměřeny zejména na zodpovědnost vůči zaměstnancům firmy a zodpovědnost vůči společnosti. Rovnoměrné zastoupení výše zmíněných přínosů se shoduje s přínosy, které uvádí Kunz v knize Společenská odpovědnost firem. Opět tedy byla dokázána shoda teoretických poznatků s poznatky získanými z praxe, což bylo cílem celé práce. Jedinou výjimkou je respondent, který označil jako hlavní přínos etických kodexů přispívání k ochraně dlouhodobých zisků pro akcionáře, což je tedy zodpovědnost vůči akcionářům se ziskovým motivem a Kunz tento přínos neuvádí.

Další část dotazníku se zaměřila na **etický audit**, na jeho znalost, využití a přínosy. Téměř polovina respondentů o etickém auditu již slyšela, ale neprovádí ho, jen malé procento dotazovaných etický audit provádí (10%). Zajímavé je zjištění, že skoro 40% respondentů ani nezná pojem etický audit. Jelikož velké procento respondentů etický audit neprovádí nebo ho ani nezná, nebyli schopni odpovědět na otázku, zda může být etický audit nápomocen při řízení podniku. Lepší informovanost odpovědných pracovníků by mohla situaci ohledně používání etických auditů zlepšit. Problémem je také neochota k inovacím v řízení podniku, pokud si však v současné době chtějí firmy udržet svoje postavení, provádění inovací je věcí nevyhnutelnou. Doporučením pro tyto firmy je tedy zajištění lepší informovanosti a snaha zajímat se o nové trendy v oblasti řízení podniků.

Respondenti, kteří shledávají, že má etický audit přínosy, se shodují zejména v přínosu ve vztahu k etickému kodexu. Audit totiž napomáhá zjišťovat, zda je kodex efektivní, zda je potřeba jej doplnit, či zda je skutečně ve firmě dodržován. Pro organizace, které mají zavedení etický kodex, by tudíž byla velice výhodná investice do provádění etického auditu.

Tvrzení několika respondentů, že etický audit dosud neprovádí, ale pro jeho mnohé výhody mají v plánu s tím začít, můžeme brát jako krok kupředu a mnoho dalších organizací se tím může nechat inspirovat.

Kromě etického kodexu a etického auditu jsou ve vybraných firmách využívány i jiné nástroje etického řízení firem, jedná se například o výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky (70%). Dytrt uvádí, že by se tento nástroj měl stát součástí celoživotního vzdělávání všech manažerů a zaměstnanců. Manažeři a zaměstnanci, kteří již výcvikem a vzděláváním prošli, podávají vyšší výkony a dopouštějí se menšího množství chyb.⁵⁸ Pro firmy by tedy bylo velice výhodné výcvik a vzdělávání v oblasti podnikové etiky zavést.

Dalšími využívanými nástroji jsou etické vzory, které používá téměř 27% respondentů. V tomto případě se výsledek šetření neshoduje s teoretickou částí práce, v níž vycházíme z tvrzení autorky Putnové, že se v ČR etické vzory téměř nevyužívají. Dle jejího názoru se tento nástroj etického řízení nepoužívá, protože je současných představitelů etických vzorů v podnikatelské oblasti velice málo, což je následkem toho, že podnikání v ČR má převážně neetický charakter.⁵⁹ Naše šetření ukazuje, že situace v podnikatelské oblasti v ČR není tak kritická, jak autorka uvádí a že manažeři si význam etických vzorů pro efektivní řízení firmy uvědomují.

K dalším využívaným nástrojům překvapivě patří i o úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory. Tyto dva zmiňované nástroje uvedlo jen malé procento (3,33%) respondentů, avšak i toto nízké číslo ukazuje, že se moderní nástroje etického řízení používané v zahraničí začínají objevovat i v ČR. To je důkazem toho, že se firmy v ČR neustále v oblasti etického řízení vyvíjí.

Závěrečná otázka měla potvrdit, zda je etický kodex nejefektivnější z nástrojů etického řízení, jak uvádí Bláha, Dytrt, Seknička, Putnová, Remišová i mnoho dalších autorů. Toto tvrzení bylo částečně potvrzeno, nejefektivnější je kombinace více nástrojů, které se mohou navzájem doplňovat. Nejefektivnější a také nejčastěji používaná je podle respondentů kombinace etických kodexů společně s výcvikem a vzděláváním v oblasti podnikatelské etiky. V jedné z předcházejících otázek však bylo zjištěno, že velice efektivní je i využívání etického kodexu spolu s etickým auditem, který pomáhá při kontrole dodržování kodexu i při jeho modifikaci a využívání.

⁵⁸ DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9. str. 159.

⁵⁹ PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 81.

ZÁVĚR

Etické řízení firem nabývá stále více na svém významu. Pokud je firma eticky řízená, odráží se to ve spokojenosti všech stakeholderů, tedy všech osob a institucí, které jsou s podnikem jakkoli spojeny (dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, vedení firmy, akcionáři, stát atd.). Eticky řízená firma získává dobrou pověst a získává tak silnější pozici na trhu. Mnohé průzkumy již dokázaly, že etické řízení má významný vliv na všechny spolupracovníky ve firmě. Díky etickému řízení jsou spolupracovníci ve firmě spokojeni, což se odráží i na jejich výkonnosti.

K tomu, aby firma mohla být eticky řízena, slouží nástroje etického řízení firem, které se zabývají zaváděním etiky do podnikatelského prostředí. Ve vyspělých státech běžně používané nástroje se začínají vyskytovat i u firem v ČR.

Hlavním cílem práce bylo charakterizovat problematiku využívání nástrojů etického řízení firem a poté tyto teoretické poznatky ověřit u vybraných podniků. Tato práce se zaměřila na 100 nejobdivovanějších českých firem pro rok 2014, mezi nimiž je zastoupeno celkem 25 různých oborů.

Abychom mohli ověřit problematiku využívání nástrojů etického řízení firem, začátek práce je věnován charakteristice základních teoretických poznatků z oblasti podnikatelské etiky. Druhá kapitola byla již věnována konkrétním nástrojům etického řízení firem. Nástroje byly rozděleny na tradiční, do nichž jsme zařadili etické kodexy, etické vzory a výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, a na moderní, které se dělí na etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a na etické výbory.

Všem zmíněným nástrojům byla věnována část této bakalářské práce, bylo popsáno jejich používání a u některých nástrojů bylo dále popsáno jejich dělení. Dvě samostatné podkapitoly se věnovaly podrobnější charakteristice vybraných nástrojů etického řízení, jednalo se o etický kodex a etický audit. Etický kodex byl zvolen proto, že je označován jako nejčastější používaný nástroj. Etický kodex se řadí mezi tradiční nástroje etického řízení, aby byla zastoupena i část moderních nástrojů, jako druhý podrobněji popsaný nástroj byl zvolen etický audit.

Následné dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit názor respondentů na etické řízení firem, prokázat, zda je etický kodex opravdu nejpoužívanějším a nejefektivnějším nástrojem etického řízení firem, zjistit, zda firmy znají etický audit a jestli ho provádějí a nakonec vybrat další nástroje etického řízení, které tyto firmy v současné době používají.

Pomocí dotazníkového šetření, jež se skládalo z jedenácti otázek různého druhu, bylo zjištěno, že etika je většinou firem vnímána jako součást hodnot společnosti, ale není zakotvena ve strategii podniku. Až na jedinou výjimku dotazovaní nespátřují žádné nevýhody v etickém řízení firem, což je velice dobré zjištění v porovnání s průzkumem z roku 2005, kdy nevýhody spatřovalo asi 38% dotazovaných firem.

Na základě výsledků šetření lze konstatovat, že nejpoužívanějším nástrojem etického řízení firem je etický kodex a jeho využívání se stává, na základě porovnání s výzkumem Transparency International, stále častější. Etický kodex je publikován různými způsoby, nejčastějším způsobem publikace je firemní intranet, jehož využívání pro tento účel, dle srovnání s průzkumem v knize Manažerská etika od autorů Bláha, Dytrt, stále narůstá. Dále je kodex publikován jako součást „balíčku“ pro nové zaměstnance, brožurou, prostřednictvím liniových manažerů či jiným způsobem (CD, video, kalendář). 75% firem považuje svůj etický kodex za efektivní, zbývající respondenti nedokázali jasně určit, zda je jejich kodex efektivní či nikoliv, zřejmě proto, že jeho efektivitu ve firmě nijak nezkoumají. Přínosy etických kodexů se rovnoměrně rozdělily na následující skutečnosti: etický kodex je průvodcem jednání pro zaměstnance, snižuje rizika neetického jednání, přispívá k ochraně image firmy a ukazuje, nakolik je firma odpovědnou, což se shoduje s výsledky uvedenými v již zmíněné literatuře.

Dalším cílem práce bylo zjistit, zda je znám pojem etický audit, zda je ve vybraných firmách prováděn a zda může být dle názorů respondentů při řízení firmy nápomocen. Téměř polovina respondentů se již s tímto pojmem setkala, avšak etický audit dosud neprovádí. Jen malé procento respondentů (10%) provádí etický audit, ostatní respondenti tento pojem vůbec neznají. Tato skutečnost ovlivnila otázku týkající se přínosu etického auditu pro firmu. Jelikož část respondentů tento pojem nezná a další podstatná část ho neprovádí, tudíž o něm nemá dostatek informací, na otázku, zda může být audit nápomocen při řízení podniku, většina respondentů (téměř 70%) odpověděla, že nevědí. Malá část respondentů, která shledávala etický audit jako přínosný, viděla jeho největší výhody v tom, že pomáhá ověřovat úplnost a dodržování etického kodexu.

Kromě etického kodexu a etického auditu se ve vybraných firmách jako další nástroj etického řízení nejčastěji používá výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, dále etické výbory a ojediněle také úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory. Využívání etických vzorů je jedinou výraznější odchylkou při porovnávání teoretických poznatků s poznatky získanými prostřednictvím šetření. Dle teoretických východisek se etické vzory jako nástroj

pro etické řízení v ČR téměř nevyužívají, naše šetření však ukázalo, že téměř 27% respondentů tento nástroj používá.

Pozornost byla také věnována výběru nejefektivnějšího nástroje etického řízení, jímž by měl být etický kodex. Tato skutečnost se potvrdila pouze částečně. Nejefektivnější je podle respondentů kombinování více nástrojů. Nejvhodnější kombinací je spojení etického kodexu s výcvikem a vzděláváním v oblasti podnikatelské etiky, ale také spojení etického kodexu s etickým auditem.

Na základě výsledků provedeného šetření, lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-726-1084-8.
- [2] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
- [3] DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [4] DYTRT, Z., STRÁTESKÁ, M. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- [5] KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [6] PUTNOVÁ, A. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [7] REMIŠOVÁ, A. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 495 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [8] ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [9] SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7.
- [10] STEINMANN, H. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-858-6556-4.
- [11] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Elektronické zdroje

- [12] CZECH TOP 100: 100 nejobdivovanějších firem České republiky 2014. [online]. [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://www.czechtopy100.cz/zebricky-firem/obdiv-2013/100-nejobdivovanejsich-firem.html>.
- [13] Transparency International Česká republika: Etické přístupy v podnikání. [online]. [cit. 2014-08-11]. Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozesílaný dotazník

Příloha B: Seznam vybraných dotazovaných firem

Příloha A

Dotazník: Etické řízení firem

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Uplatňujete se ve Vaší firmě etické řízení? Pokud ano, jakým způsobem?
 - etika je součástí hodnot společnosti
 - etika je součástí strategie podniku
 - implementuje CSR
 - etika se neuplatňuje

2. Spatřujete nějaké nevýhody v etickém řízení firem? Pokud ano, jaké?

3. Má Vaše společnost etický kodex?
 - ano
 - ne

4. Jakým způsobem je Váš kodex v organizaci publikován?
 - brožura, příručka pro zaměstnance
 - intranet
 - prostřednictvím liniových manažerů
 - jako součást "balíčku pro nové zaměstnance"
 - ostatní (CD, video, kalendář)
 - nemáme kodex

5. Domníváte se, že je Váš kodex efektivní?
 - ano
 - ne
 - nevím

6. V čem vidíte největší přínos etických kodexů?

- soubor norem jednání pro zaměstnance (průvodce jednáním)
- snížení rizika neetického jednání
- přispívá k ochraně dlouhodobých zisků pro akcionáře
- přispívá k ochraně image firmy
- ukazuje, nakolik jsme odpovědnou firmou

7. Jedním z moderních nástrojů etického řízení firem je etický audit. Setkali jste se někdy s tímto pojmem?

- ne
- ano, ale neprovádíme ho
- ano a provádíme ho

8. Domníváte se, že může být etický audit nápomocen při řízení firmy?

- ano
- ne
- nevím

9. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, napište, jakým způsobem může být podle Vás etický audit nápomocen.


10. Jaké jiné nástroje etického řízení využíváte?

- etické vzory
- výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky
- úřad ombudsmana pro etiku ve firmě
- etické výbory
- jiné - rozepište

11. Který z nástrojů je podle Vás nejefektivnější a proč?

Příloha B

Seznam vybraných dotazovaných firem

 100 OBDIVOVANÝCH FIREM ČESKÉ REPUBLIKY 2014	
ODVĚTVÍ	
1.	ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ, TĚŽBA DŘEVA A RYBOLOV
1	AGROFERT HOLDING, a.s.
2	Rybářství Třeboň Hl.d. a.s.
3	Vodňanská drůbež, a.s.
4	AGROPODNIK ZNOJMO, a.s.
2.	DOBÝ VÁNÍ NEROSTNÝCH SUROVIN
1	Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
2	Severočeské doly a.s.
3	DIAMQ, státní podnik
4	MND a.s.
3.	POTRAVINÁŘSKÝ A TABÁKOVÝ PRŮMYSL
1	Kofola a.s.
2	Rodinný pivovar BERNARD a.s.
3	Pilzeňský Prázdnoj, a. s.
4	MADETA a.s.
4.	TEXTILNÍ, ODĚVNÍ A KŮŽEDELNÝ PRŮMYSL
1	ALPINE PRO, a.s.
2	GRUND a.s.
3	MOIRA CZ, a.s.
4	JUTA a.s.
5.	DŘEVOZPRACUJÍCÍ, PAPIRENSKÝ A POLYGRAFICKÝ PRŮMYSL, VYDAVATELSKÁ ČINNOST
1	SAPELI, a.s.
2	Biocel Paskov a.s.
3	KRONOSPAN ČR, spol. s r.o.
4	Dřevozpracující družstvo
6.	CHEMICKÝ, FARMACEUTICKÝ, GUMÁRENSKÝ A PLASTIKÁŘSKÝ PRŮMYSL
1	Linde Gas a.s.
2	ELMARCO s.r.o.
3	MTAS a.s.
4	ČEPRO, a.s.
7.	PRŮMYSL SKLA, KERAMIKY, PORCELÁNU A STAVEBNÍCH HMOT
1	BEST, a.s.
2	MOSEK, a.s.
3	RÜCKL CRYSTAL a.s.
4	LASVIT s.r.o.
8.	HUTNICTVÍ A ZPRACOVÁNÍ KOVŮ
1	Vitkovice Holding a.s.
2	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.
3	KOBADQ, a.s.
4	SANDVIK CHOMUTOV PRECISION TUBES, spol. s r.o.
9.	STROJĚNSTVÍ - BEZ AUTOMOBILOVÉ VÝROBY
1	TOS VARNSDORF a.s.
2	SIGMA GROUP a.s.
3	ASSA ABLOY Rychnov, s.r.o.
4	CZ LOKO, a.s.
10.	AUTOMOBILOVÁ VÝROBA A SOUVISEJÍCÍ ČINNOSTI, VÝROBA DOPRAVNÍCH PROSTŘEDKŮ
1	ŠKODA AUTO a.s.
2	BRAND GROUP, a.s.
3	MOTOR JINDV Group a.s.
4	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
11.	ELEKTROTECHNIKA, ELEKTRONIKA A OPTIKA
1	BRISK Tábor a.s.
2	JABLONTRON, s.r.o.
3	Siemens, s.r.o.
4	Meopta - optika, s.r.o.

**12. | OSTATNÍ ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL**

- 1 LINE T spol. s r.o.
- 2 PETROF, spol. s r.o.
- 3 SPORTEL, a.s.
- 4 RAVAK a.s.

13. | VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, VODY, PLYNU A PÁRY

- 1 ČEZ, a.s.
- 2 RWE Česká republika a.s.
- 3 ČEPS, a.s.
- 4 Práská plynárenská, a.s.

14. | STAVEBNICTVÍ

- 1 HOCHTIEF CZ a.s.
- 2 AŽD Praha s.r.o.
- 3 OHL ŽS, a.s.
- 4 STRABAG a.s.

15. | PRODEJ, ÚDRŽBA A OPRAVY MOTOROVÝCH VOZIDEL A PRODEJ POHONNÝCH HMŮT

- 1 Shell Czech Republic a.s.
- 2 HYUNDAI Motor Czech s.r.o.
- 3 ENI Česká republika, s.r.o.
- 4 BENZINA s.r.o.

16. | VELKOOBCHOD, MALOOBCHOD A ZPROSTŘEDKOVÁNÍ OBCHODU

- 1 Alza.cz a.s.
- 2 Mountfield a.s.
- 3 Globus ČR, k.s.
- 4 H R U Š K A, spol. s r.o.

17. | POHOSTINSTVÍ A UBYTOVÁNÍ

- 1 Sotexo s.r.o.
- 2 Léčebné lázně Mariánské Lázně a. s.
- 3 AMBI CZ, s.r.o.
- 4 Lázně Luhačovice, a.s.

18. | DOPRAVA, POMOCNÉ ČINNOSTI V DOPRAVĚ A CESTOVNÍ KANCELÁŘE

- 1 STUDENT AGENCY, s.r.o.
- 2 Český Aeroholding, a.s.
- 3 Řízení letového provozu ČR, státní podnik
- 4 DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

19. | TELEKOMUNIKAČNÍ A POŠTOVNÍ SLUŽBY

- 1 T-Mobile Czech Republic a.s.
- 2 Telefónica Czech Republic, a.s.
- 3 Vodafone Czech Republic a.s.
- 4 GTS Czech s.r.o.

20. | INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE A SYSTÉMY

- 1 MICROSOFT s.r.o.
- 2 AVAST Software a.s.
- 3 AVG Technologies CZ, s.r.o.
- 4 SAP ČR, spol. s r.o.

21. | ČINNOSTI OBLASTI NEMOVITOSTÍ, SLUŽBY PRO PODNIKY

- 1 PASSERINVEST GROUP, a.s.
- 2 CTP Invest, s.r.o.
- 3 KPMG Česká republika, s.r.o.
- 4 M.C. TRITON, spol. s r.o.

22. | OSTATNÍ VEŘEJNÉ, SOCIÁLNÍ A OSOBNÍ SLUŽBY

- 1 Národní divadlo
- 2 Nadace Naše dítě
- 3 Nemocnice Na Homolce
- 4 Zoologická zahrada hl. m. Prahy



100 OBDIVOVANÝCH FIREM ČESKÉ REPUBLIKY 2014

FINANČNÍ INSTITUCE

1. MĚNOVÉ INSTITUCE

- 1 Komerční banka, a.s.
- 2 Česká spořitelna a.s.
- 3 Československá obchodní banka, a. s.
- 4 Air Bank a.s.

2. POJIŠTOVNY A PENZIJNÍ FONDY

- 1 Kooperativa, pojišťovna, a.s., V.I.G.
- 2 Allianz pojišťovna, a.s.
- 3 Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví
- 4 Česká pojišťovna a.s.

3. FINANČNÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ A OSTATNÍ FINANČNÍ INSTITUCE

- 1 SkoFIN s.r.o.
- 2 CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o.
- 3 CETEM ČR, a.s.
- 4 Home Credit a.s.