

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Aplikace nástrojů etického řízení v MSP**  
**Kateřina Táborská**

**Bakalářská práce**  
**2019**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Táborská**  
Osobní číslo: **E16160**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Aplikace nástrojů etického řízení v malém a středním podniku**  
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 :

Cílem bakalářské práce je provést analýzu současného stavu zavedení nástrojů etického řízení ve vybraných malých a středních podnicích.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky aplikace nástrojů etického řízení ve vybraných malých a středních podnicích.
- Charakteristika metodologie provedeného šetření.
- Analýza zavedení nástrojů etického řízení ve vybraných firmách.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská etika. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., ZAVREL, T. Metody a nástroje podnikatelské etiky. Praha: VŠE, 2006. ISBN 80-245-1143-6.

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

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

SLÁMEČKA, V. Manažerská etika. Praha: ČVUT, 2012. ISBN 978-80-01-05005-7.

Vedoucí bakalářské práce:



**Ing. Michaela Strítěská, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 3. září 2018

## 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.

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 30. dubna 2019

Kateřina Táborská

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, podněty a cenné rady, které mi byly velkým přínosem při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá teoretickým vymezením pojmů etika, nástrojů etického řízení a CSR aktivit. Dále je v práci provedena analýza využití jednotlivých nástrojů etického řízení v praxi. Tato studie je zaměřena na kraj Královéhradecký, Jihomoravský a Prahu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

etika, nástroje etického řízení, tradiční nástroje, moderní nástroje, CSR aktivity

## **TITLE**

Application of ethical management tools in SMEs

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the theoretical definition of ethics, tools of ethical management and CSR activities. The thesis analyzes the use of individual tools of ethical management in practice. This study focuses on the Královéhradecký region with Jihomoravský region and Prague.

## **KEYWORDS**

ethics, ethical management tools, traditional tools, modern tools, CSR activities

## **OBSAH**

Seznam použitých symbolů a zkratk.....	9
ÚVOD .....	10
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MANAŽERSKÉ ETIKY .....	11
1.1 Etika a morálka .....	11
1.2 Pojem manažerská etika .....	12
1.3 Úkoly manažerské etiky .....	14
1.4 Manažerská etika jako inovace řízení .....	14
2 ETICKÉ ŘÍZENÍ .....	15
2.1 Systém řízení.....	15
2.2 Subsystémy manažerské etiky .....	15
2.3 Nástroje etického řízení.....	17
2.4 Přínosy manažerské etiky .....	23
2.5 Etický rozhodovací proces.....	24
2.6 Aktivity CSR.....	25
3 CHARAKTERISTIKA PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ .....	28
3.1 Metodologie a cíl šetření .....	28
3.2 Výběr respondentů .....	28
3.3 Sběr a zpracování dat .....	30
3.4 Charakteristika vzorku respondentů.....	30
4 VÝSLEDKY ANALÝZY VYUŽITÍ NÁSTROJŮ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH.....	33
4.1 Etika jako součást hodnot ve firmě .....	33
4.2 Nástroje etického řízení a jejich uplatnění v podniku .....	33
4.2.1 Tradiční nástroje.....	34
4.2.2 Moderní nástroje .....	37
4.3 Aktivity CSR.....	38
4.4 Mise, vize a cíle MSP.....	39
4.5 Neformální postupy pro uplatnění etického řízení ve firmě.....	40
5 VÝSLEDKY NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉ ANALÝZY V RODINNÝCH PODNICÍCH.....	42
5.1 Shrnutí výsledků .....	42
5.2 Návrhy a doporučení .....	43
ZÁVĚR.....	45

Seznam příloh.....	50
--------------------	----



## Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Vybrané firmy .....	28
Tabulka č. 2: CSR aktivity vybraných firem .....	36
Graf č. 1: „Technologie“ manažerské etiky .....	10
Graf č. 2: Struktura manažerské etiky .....	15
Graf č. 3: Fáze etického rozhodování .....	23

## Seznam použitých symbolů a zkratk

CSR	společenská odpovědnost firem
ČSN	československé normy
m.e.	manažerská etika
ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci
USA	Spojené státy americké

## ÚVOD

Pojem etika se v posledních pár letech stává součástí běžného každodenního života. Podle Remišové (2011) termín etika označuje filozofickou disciplínu, která se věnuje zkoumání morálky. S pojmem etika se setkáváme nejen v oblasti podnikání, ale i v oblasti managementu. Je to pojem velice diskutovaný a populární. Nejen v současné době, ale také v dlouhodobém časovém horizontu, je etické chování zaměstnanců firem důležité k tomu, aby se staly úspěšnými a konkurenceschopnými.

V oblasti dlouhodobě úspěšného podnikání klade stále více firem důraz na morálku. Ta přináší velký prospěch nejen podnikům, ale i společnosti. Morálka je manažery firem chápána čistě subjektivně. Nebojí se riskovat a prahnu po velkém zisku i za cenu nekalých praktik. Jsou stále více sebevědomí a egoističtí. Ve většině případů se neohlíží na okolí a snaží se dosáhnout co největšího zisku a rozmnožit tak majetek firmy. Tento styl jednání není z hlediska etiky správný. Úkolem etiky v ekonomice a managementu je najít optimální řešení těchto problémů, které jednotlivce k morálnímu jednání donutí.

**Cílem této bakalářské práce je provést analýzu současného stavu zavedení nástrojů etického řízení ve vybraných malých a středních podnicích.**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první části této práce jsou vymezeny teoretické pojmy, které souvisejí s etickým řízením. V druhé části této práce je provedena analýza nástrojů etického řízení ve vybraných podnicích. Analýza je provedena pomocí kvalitativních metod. Zkoumají se interní materiály, konkrétně výroční zprávy a webové stránky jednotlivých firem. Vybrané firmy jsou firmami rodinnými. Na konci této práce jsou shrnuty výsledky průzkumu a stanoveny konkrétní návrhy a doporučení.

# 1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MANAŽERSKÉ ETIKY

V této kapitole je vymezen teoretický pojem etika a s ním související pojem morálka. Manažerská etika a její úkoly hrají v této kapitole také svou důležitou roli. Dále je vysvětlena manažerská etika jako inovace řízení a v závěru této kapitoly se zaměříme na to, jak etika funguje a ovlivňuje naši společnost.

## 1.1 Etika a morálka

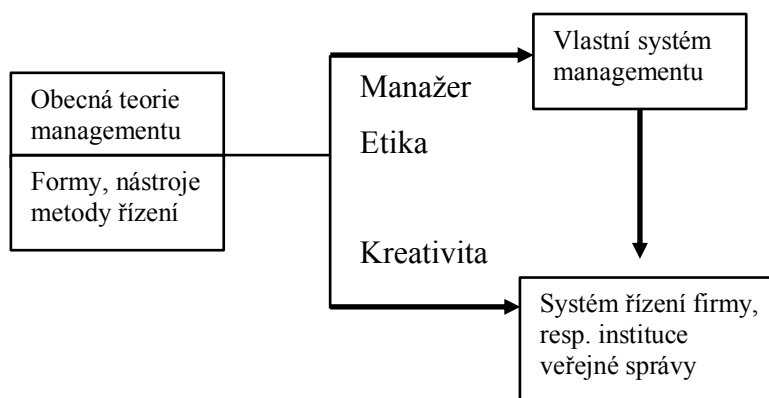
Položme si nejprve otázku: „Co je to etika?“ Podle Slámečky (2012) existuje mnoho názorů a pojetí různých etických škol. Jednotlivé definice odrážejí filosofické, náboženské či politické přesvědčení jejich interpretů a jsou tak výrazně nepřehledné. Název etika se používá už od dob Aristotelových. Etika jako disciplína je definována v jeho stěžejním morálním díle s názvem „Etika Nikomachova“. V dějinách filosofie jsou pro etiku propagovány ještě další názvy, z nichž za zmínku stojí pouze Masarykova „praktická filosofie“, jak se s ní setkáváme v jeho díle „Konkrétní logika“. Podle Masaryka se jedná o sjednocené a harmonické vědění, chápané jako opora důsledného vedení života. Ještě dřív, než se pustíme do zkoumání definice etiky, je třeba vymežit, jaký je rozdíl mezi etikou a morálkou. Obyčejně se setkáváme s oběma termíny a v běžné řeči máme za to, že se jedná o synonyma. V literatuře (Inocenc Arnošt Bláha: Ethika jako věda, Atlantis, Brno 1990, str. 7) se uvádí, že vědecktější název pro disciplínu je etika, zatímco název morálka, který zdomácněl zejména ve Francii, je lidovější a méně vědecký. Současná sekulární filosofie opravdu označuje slovem etika filosofickou disciplínu, která zkoumá lidské jednání z hlediska mravnosti. Slovem morálka se běžně označuje spíše praktická a předpisová stránka problému. Ať už vztah mezi etikou a morálkou chápeme jakkoliv, je jisté, že etika jako teorie odráží filosofii, ze které vychází. Znamená to tedy, že filosofické předpoklady nakonec rozhodují o jednání konkrétního člověka, i když si to možná drtivá většina lidstva nepřipouští.

Moravec (2000) uvádí, že zkoumání je člověku přirozeným instinktem hledat odpověď. To, čím se navzájem liší, je vztah jako motor hledání. Motorem může být nejen vlastní ego, ale i etika. Rozdělujeme dvě skupiny hledatelů. Jedni hledají uspokojení výhradně svých potřeb a druhí v uspokojení potřeb druhých, v prosperitě

prostředí, ve kterém se pohybují. Jedni spotřebovávají prostředky jimi dané, druzí je naopak investují. Jedni vymýšlí nové systémy vývoje, druzí objevují zákonitosti vývoje. Jedni chudnou, druzí naopak bohatnou. Co z toho vyplývá? Právě v tom zřejmě spočívá příčina rozdělení společnosti.

## 1.2 Pojem manažerská etika

Pokud hovoříme o etické aktivitě všech zaměstnanců, musíme nejprve zvážit úsilí všech manažerů, kteří jdou díky svým kompetencím příkladem svému kolektivu. Dále také vymezují prostor, určují rozsah úkolu a etická kritéria. Je proto velice důležité, jak sami manažeři vnímají etické postoje a jak jsou schopni je zavádět do praxe. Být vzorem pro ostatní spolupracovníky ve firmě je důležitou součástí pro činnost a chování manažerů. Pojmem manažerská etika se rozumí takové úsilí zaměstnanců firmy, díky kterému jsou promítány základní pravidla etiky do všech fází jak rozhodovací, tak i řídicí činnosti. Jedná se nejen o zásahy do vlastní technologie systému řídicí práce, ale i o zásahy do systému řízení pracovní a technologické činnosti řízené organizace. Díky etické „technologii“ managementu se zdokonalují algoritmy a postupy ve všech jeho sférách (Bláha a Dytrt, 2003).



Graf č. 1: „Technologie“ manažerské etiky

*Zdroj: Dytrt a Bláha (2003, s. 38)*

Podle Řezáče (2009) lze manažerskou etiku vnímat jako jeden ze směrů, kdy je nezbytné dodržovat odpovědné jednání manažerů firmy s vnějším okolím (stakeholders) a jednak v užším pojetí ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Manažer uplatňuje tzv. druhy moci – pravomoci a odpovědnosti.

Remišová (2011) o manažerské etice říká: „*manažerská etika je součástí 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 implementuje zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce. Může se jednat nejen 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. Principy manažerské etiky jsou využívány nejen v oblasti podnikání a veřejné správy. Etika má svůj smysl na všech místech, kde se využívají také principy managementu. Manažerská etika se mnohdy zjednodušuje na pojmy, které úzce souvisí s morálkou v řízení. Toto tvrzení není zdaleka odpovídající. Masivní rozvoj vědy a techniky klade na činnosti manažerů stále větší důraz. V první řadě je důležité, aby se neustále vzdělávali a rozvíjeli svou odbornost, a tím také byli připraveni čelit novým problémům, které jim přinese budoucí vývoj. Z toho plyne povinnost manažerů, aby sledovali vývoj ekonomie a managementu a dokázali tak získané znalosti využít v praxi. Měli by hledat nové cesty k uspokojení potřeb svých zaměstnanců díky aspektům, které zaměstnance motivují k tvůrčímu plnění strategického rozvoje řízeného objektu jako celku, tak i jeho vnitřních složek. Tyto povinnosti plynou z odpovědnosti manažerů za postavení firmy v ekonomickém okolí. Dále také z odpovědnosti k majiteli firmy, z odpovědnosti za zabezpečení svých pracovníků a v neposlední řadě i z odpovědnosti za zabezpečení své rodiny.

Dle Slámečky (2012) existují manažeři, kteří eticky čisté podnikání schvalují a považují ho za konkurenční výhodu. V dlouhodobém horizontu ho považují za jedinou možnou cestu, nicméně odhodlají se k němu až poté, co si tzv. „vydělají“. Aplikaci etických pravidel za současné podoby českého podnikatelského prostředí považují za luxus, který si prostě nemohou dovolit. Podobně mluví nejen čeští úředníci, politici, pracovníci státní správy, ale i představitelé mnoha jiných institucí. Díky nastavení našeho systému je určitá míra nemravného chování předpokládána, respektive vyžadována. Jít proti proudu se v takovém prostředí podle úsudku mnohých nevyplácí, mnohdy ani nedá. Co tedy s tím? O etice bychom měli přestat jen mluvit, jelikož musíme pochopit, že je inovací systému řízení.

### **1.3 Úkoly manažerské etiky**

Za zmínku stojí primární a nejdůležitější úkol manažerské etiky, kterým je zajišťování pracovníků pro dosažení vytyčených podnikových cílů. Ve své podstatě úkol spočívá ve stimulování pracovní motivace všech zaměstnanců podniku a celého jejího pracovního kolektivu. Aby toho manažeři dosáhli, musí mít specifické vlastnosti. Tyto vlastnosti jsou vrozené či osvojené. Odborné znalosti se odvíjí od toho, na jaké úrovni v řídicí hierarchii jsou manažeři umístěni. Čím níže jsou manažeři umístěni, tím specifičtější odborné znalosti musí ovládat. Manažerské zkušenosti a osvojené znalosti se samozřejmě dají přenášet z jedné výrobní jednotky do druhé, tzn. z konkrétního podniku do podniku jiného (Hálek, 2017).

### **1.4 Manažerská etika jako inovace řízení**

Slámečka (2012) říká, že díky současné rychle se rozvíjející vědě a technice je třeba uznat, že technicko-technologické a vědecké možnosti lidstva předbíhají možnosti morální. Věda a technika se zdokonaluje stále rychleji a etika se snaží udržet stejné tempo. To se jí v současném světě bohužel nedaří. Tento dynamický vývoj vědy a techniky musí být zároveň téměř okamžitě zaveden do praxe, jelikož by v opačném případě neměl význam. I samotný management musí včas a účinně reagovat uplatňováním změn, aby se předešlo nežádoucím účinkům. Dobrý manažer stimuluje ostatní pracovníky firmy. Seznamuje je se strategií organizace a také se změnami, kterými je třeba neustále zlepšovat současnou praxi. Díky přiděleným pravomocem jim plně důvěřuje a může se na ně spolehnout. Mezi manažery a jejich podřízenými panují morálně a lidsky příznivé podmínky, kde každý ze zúčastněných má svá práva a povinnosti a respektuje mantinely, které vymezuje manažerská etika. Jednota managementu i zaměstnanců a společné přesvědčení, že jsou „na jedné lodi“, přispějí nejenom k růstu kultury řízeného objektu, ale i k jeho postavení v ekonomickém okolí.

## **2 ETICKÉ ŘÍZENÍ**

V této části práce bude vymezena manažerská etika jako systém řízení a s ní související přehled nástrojů aplikace.

### **2.1 Systém řízení**

Bláha a Dytrt (2003) zastávají názor, že etika byla v minulosti chápána a vysvětlována různými způsoby. Etika se stala populárním slovem už na počátku devadesátých let minulého století. Tehdy totiž začala být pocíťována potřeba ovlivnit etikou management a zmírnit tak drsné a často protizákonné představy o podnikání, které byly spojené s protizákonným chováním některých podnikatelů, a to dokonce i s nežádoucími dopady na společnost. Vznikala řada společností, která se etikou zabývala. Neméně důležitou součástí byly i zahraniční názory na etiku, kde rovněž její absence začala působit starosti a problémy. Zřídka se objevovaly dokonce i názory na obsah etiky a na její praktické a systémové uplatnění v ekonomice a managementu. Prioritně šlo o to, aby si etiku a etické chování osvojili všichni zaměstnanci organizace. Nejdůležitější roli hraje etika zejména u manažerů, kteří etické chování výrazně ovlivňují jak uvnitř organizace, tak i navenek. Cílem organizací je zkvalitnění kultury práce a vztahů mezi zaměstnanci. Je třeba podotknout, že naléhavost této situace se udává tempem nového uspořádání Evropy. Ve své podstatě by úloha manažerské etiky neměla být pro manažery jen zákony a pravidly, ale měla by je motivovat a vyvolávat v nich potřebu ztotožnit se s ní.

### **2.2 Subsystemy manažerské etiky**

Nyní podrobně rozebereme manažerskou etiku. Jelikož lze manažerskou etiku rozdělit na několik subsystémů, které jsou si navzájem provázané, je důležité všechny systémy podrobněji vysvětlit.

#### **Morálka**

Janotová (2005) říká, že v hovorové řeči se pojmy morálka a etika často používají jako synonyma. Tento přístup je z praktických důvodů zvolený i v její

monografii. Mezi jednotlivými pojmy přesto rozdíl existuje, i když jen nepatrný. Vyjadřuje, že pokud se mluví o morálce a morálním vědomí, zákonitě dochází ke konfrontaci s etikou a naopak. Z hlediska účelnosti je nutné oba pojmy propojit. Pojem morálka představuje soustavu pravidel hodnot a mravních cílů lidského jednání. Existence člověka je podřízena času i prostoru a současně odráží přirozené vztahy mezi lidmi.

Podle Putnové a Sekničky (2007) jedním z důvodů, proč se společnost nechová eticky je fakt, že se tak lidé nechovají i v soukromí. Většina lidí se totiž řídí etickými zásadami jen navenek. Jakmile lidé zpozorují, že je nevidí okolí, nechají toho. Mnoho lidí není ochotno řídit se zásadami etiky i v soukromí a snaží se oddalovat jejich dodržování, jak je to jen možné. Toto tvrzení platí i v managementu, jelikož ve většině případů je jen otázkou času, než se zjistí, že se jedná o skrývání přestupku nebo přetvářku. Důvěra ostatních lidí se získává velice těžko a je ještě těžší ji získat zpět, proto učení se a zdokonalování se v morálních postojích je velmi důležité pro rozvoj etických postojů a osobnosti každého jednotlivce. Nedodržování morálky je velice lákavé, protože to může vypadat, že nám toto jednání ulehčuje plnění vymezených cílů a našich ambicí. Každý člověk by však měl své postoje upevňovat a zdokonalovat. To by mělo vést k jednoduchému systému vnitřních hranic, z něhož se nechceme dostat. Tyto zmíněné hranice se nazývají svědomím. Prostředků k upevňování a zdokonalování sebe sama existuje celá řada a je jen na nás, které si zvolíme.

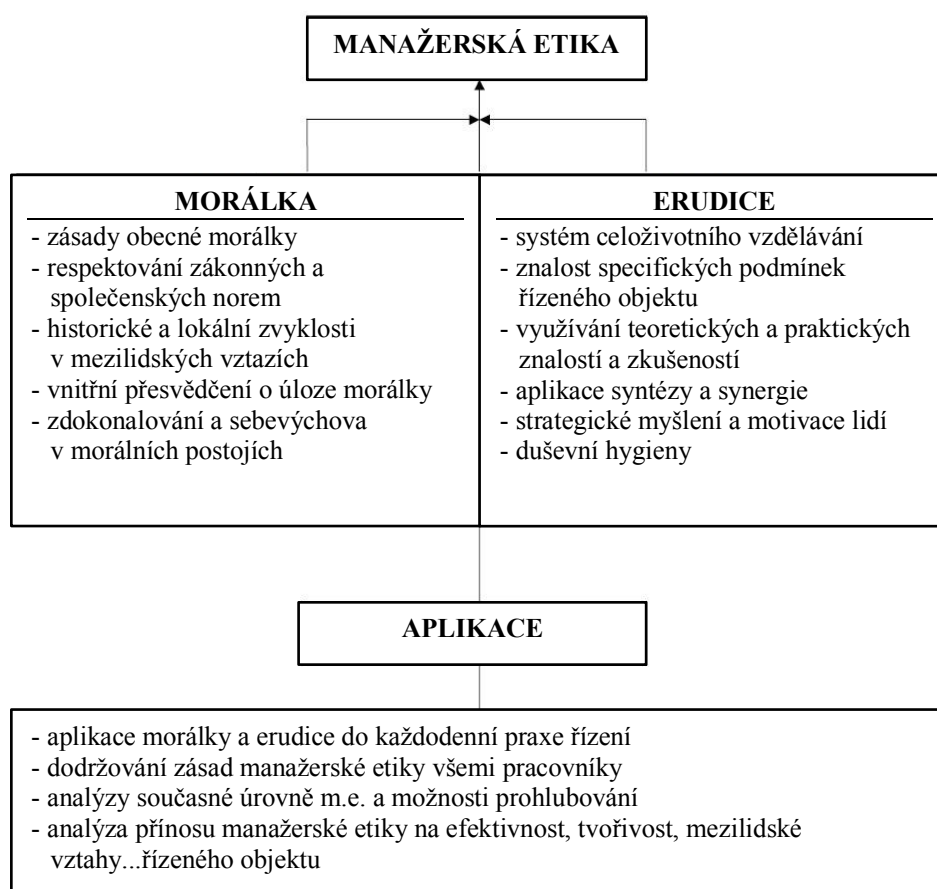
## **Erudice**

Dle Bláhy a Dyrtra (2003) erudice představuje druhý subsystém manažerské etiky a nejprve by se dala popsat jako klasifikace neboli systém celoživotního vzdělávání. Zahrnuje nejen úroveň dosaženého vzdělání, ale i praktické zkušenosti a systém celoživotního vzdělávání. Do systému celoživotního vzdělávání patří nejen schopnost profesionální komunikace, ale i růst osobnosti a zvyšování kvality mezilidských vztahů. S tím souvisí již zmíněná manažerova schopnost komunikace se zaměstnanci. Morálka se vzděláním, tedy konkrétně etika s erudicí se prolínají nejen v oblastech profesního a korektního vystupování, ale i ve zvládnutí konfliktních situací a v jednání nejen s manažery, ale i s ostatními lidmi.



## Aplikace

Aplikace je posledním subsystémem manažerské etiky. Konkrétně hovoříme o schopnosti manažera úspěšně realizovat výsledky svého rozhodovacího procesu a aplikovat své schopnosti, dovednosti a vědomosti v praxi. Realizace probíhá jak na základě kreativní spolupráce pracovníků v organizaci, tak i na základě vyvíjené aktivity manažera. Jak již bylo zmíněno, manažer by měl umět své podřízené nejen motivovat a stimulovat správným způsobem, ale také je správně nasměrovat pro plnění strategických cílů podniku (Bláha a Dytrt, 2003).



Graf č. 2: Struktura manažerské etiky

*Zdroj: Dytrt a Bláha (2003, s. 44)*

### 2.3 Nástroje etického řízení

Hlavní úloha manažerských nástrojů nespočívá v jednoznačném řešení složitých vztahů v podniku a jeho okolí. Hlavní úloha těchto nástrojů spočívá ve vhodném zvolení, ochotě a angažovanosti zaměstnanců vytvářet, prosazovat a následně monitorovat vhodný etický program organizace. Nástroje se dělí do

několika oblastí, které jsou vzájemně ovlivňovány a jejichž aplikování jako celku vede k požadovaným výsledkům organizace. Uvedený přehled nástrojů aplikace manažerské etiky si žádá vysvětlení, abychom díky němu vysvětlili pojetí, které předkládáme. Tradiční nástroje podnikatelské etiky začaly být využívány ve dvacátých letech 20. století a jednalo se tak o první kodexy etiky. Většinou byly zaváděny jednodušší druhy kodexů – firemní kréda a deklarace hodnot. V třicátých letech 20. století byly kodexy doplněny využitím etických vzorů a výcvikem zaměstnanců k etickému obchodnímu jednání. K rozvoji tradičních nástrojů etického jednání dochází také po 2. světové válce, zejména v šedesátých letech 20. století, kdy jsou do praxe zaváděny první etické kodexy vycházející z teorie participujících skupin (Rolný, 2008).

Dle Rolného (2008) etické kodexy v současnosti reprezentují zpracování základních etických hodnot a principů a dosud představují klíčový nástroj řízení. V současné době je etický kodex jedním z nejběžnějších a nejpoužívanějších nástrojů implementace etických principů do podnikatelské praxe.

Mezi tradiční nástroje etického řízení řadíme:

- etický kodex,
- etické vzory,
- výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky.

### **Etický kodex**

Zvláště u řídicích funkcí je dodržování formálních i neformálních pravidel nepsanou, ale nezbytnou povinností ve firmě. Tato pravidla by měla být aplikována a respektována ve všech manažerských funkcích. V současnosti je kladen stále větší důraz na sociální zodpovědnost u vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli dodržovat etiku ve stejné míře, jako jejich podřízení. Neméně důležité je také to, aby kladli důraz na své vystupování uvnitř i vně podniku. Jednou z nejznámějších a nejrozšířenějších forem institucionalizace etiky v podniku je právě podnikový etický kodex. Je to dokument, který obsahuje závazné etické požadavky na chování všech zaměstnanců určité instituce. Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Představuje tak morální závazek upozorňující na naše mravní postoje, chování vůči instituci, spolupracovníkům, klientům a veřejnosti. Upravuje tak chování každého pracovníka v souladu s etickým standardem. Tato pravidla je nutné

dodržovat. Pracovníci by se jimi měli řídit zejména ve vztahu ke spolupracovníkům v interním prostředí firmy, ale i v prostředí externím, jakožto k zákazníkům a obchodním partnerům (Rolný, 2008).

Rolný (2008) říká, že specifíkem etických kodexů je jejich zásadní charakter. Vztahují se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezují tedy obecný požadavek na jeho mravnost. Obecná teorie je totiž logickým základem, ze kterého se vlivem specializace v průběhu historie konkretizovaly zásady etiky různých profesí. V některých případech byly zformulovány do podoby psaného kodexu, kterým je například nejznámější Hippokratova přísaha, která se využívá v lékařském oboru. V rámci podnikatelské etiky se v průběhu 20. století objevují vlastní etické kodexy i u jednotlivých firem jako praktický prvek podnikové kultury. Vhodně sestavený kodex může vedení podniku a podnikovému managementu pomoc při řešení řady konkrétních problémů. Význam etického kodexu spočívá především v tom, že nám jasně sděluje, na jakých základních hodnotách a mezilidských vztazích naše firma staví a o jaké hodnoty se chce opírat do budoucna. Podnik také usiluje o to, aby se její zaměstnanci chovali podle podnikového etického kodexu i v osobním životě. V neposlední řadě je nutné zmínit, že etický kodex má na starosti především vedení jednotlivých institucí.

Podle Remišové (2011) etický kodex vystupuje jako efektivní, a přitom nenucený 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 firemní kultury by měly vytvářet předpoklady, aby se reflexe a argumentace etických hledisek jednání uvnitř podniku a tím tak 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 Zadražilové a kol. (2010) lze etický kodex charakterizovat jako *„dokument, který vyjadřuje základní principy etického jednání, platné pro určitý obor činnosti nebo pro určité firmy“*.

Pitra (2007) říká, že chování manažerů a chování ostatních zaměstnanců podniku by se mělo řídit etickým kodexem, pokud se v daném podniku nachází. Etický kodex jako soubor pravidel vymezuje normy a předpisy, kterými by se měl každý pracovník řídit. Popisuje, co je v rámci společenského chování vhodné a přijatelné, a zároveň to, co už je za hranicí přijatelnosti. V podstatě se jedná o formu

chování ve společnosti, jejíž plnění je vynutitelné sociální kontrolou. Pracovníci, co kodex nedodržují, se z tohoto prostředí vylučují a to znamená, že je jejich následná působnost v podniku ukončena. Dle zmíněných zásad je dodržování etiky a etického kodexu nezbytně nutné ve všech manažerských funkcích. S etikou se manažeři setkávají v soukromém i pracovním životě každý den, ať se jedná o dodržování dobrého a slušného vystupování mezi jednotlivými pracovníky nebo širokou veřejností. Řídící funkce jsou mezi sebou z pohledu etiky propojeny a obecně vykazují jednotné vystupování. Nelze proto konkrétně a jednoznačně určit, jak se má manažer v jednotlivých funkcích chovat. Manažerská etika by měla být jednotná pro všechny zaměstnance a řídící pracovník by se měl chovat dle zásad slušného chování, ať se jedná o styk s interním prostředím firmy nebo prostředím externím.

### **Etické vzory**

Dle Putnové (2007) jsou nejvíce oceňované stránky osobnosti v organizacích vystihovány zpravidla etickým vzorem. Pokud hovoříme o těchto kladných stránkách osobnosti, hovoříme zpravidla například o tvořivosti, čestnosti, pracovitosti a loajalitě. Tyto vlastnosti jsou konkrétním vzorem pro jednání a chování jednotlivců. Etický vzor by měl motivovat všechny členy ve společnosti. Pomocí těchto vzorů dochází k prosazování a upevňování principů a standardů etického jednání a chování. Nejvhodnější etický vzor by měl být zvolen tak, aby se vyhnul stereotypům a zároveň by se měla zohlednit sociální role etického vzoru.

Dle Kunze (2012) by měl být v organizaci etickým vzorem přímo manažer, od kterého je očekávána vysoká morálka a odpovědnost. Manažer by se měl výrazně podílet na prosazování etického chování ve firmě. Díky těmto činnostem jsou manažeři vzorem pro ostatní zaměstnance. Musíme uznat, že velký podíl na tom má také jejich vzdělanost a chování ke svým podřízeným, ale i nadřízeným. Tímto chováním a postoji si manažeři získávají morální autoritu, důvěru ostatních zaměstnanců a kultivují tak prostředí na pracovišti. Identifikace pracovníka s etickým vzorem je otázkou důvěry a transparentnosti jejich jednání.

### **Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky**

Putnová (2007) ve své monografii zmiňuje, že díky neustálému vzdělávání a výcviku jsou prohlubovány naše znalosti a vědomosti, které se týkají podnikové etiky. Dále bychom se měli zaměřit na prověřování schopností řešit modelové eticky

problematické situace. Tato příprava je důležitá pro řešení etických problémů a dilemat, s nimiž se manažeři a zaměstnanci mohou v běžné praxi setkat.

Steinmann (1995) říká, že pracovníci, kteří již prošli výcvikem a vzděláním, bývají efektivnější, podávají vyšší výkony a dopouštějí se menšího množství chyb. V oblasti podnikatelské etiky nesmí být výcvik a vzdělání pochopeny 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, jelikož výcvik a vzdělávání se musí týkat všech zaměstnanců v podniku. Rozsah vzdělání a výcviku se liší v závislosti na velikosti odpovědnosti a je také kladen odlišný důraz na jejich dodržování.

Bláha a Dytrt (2003) zastávají stanovisko, že manažeři značně motivují své podřízené, tudíž jim může být svěřen jejich výcvik. V současnosti velká část podniků vykazuje aktivní systém vzdělávání svých zaměstnanců na všech úrovních firmy. Výcvik a vzdělávání v oblasti podnikové etiky je podstatnou částí pracovní stimulace, zvyšování výkonnosti a motivace celého pracovního kolektivu.

Dle Putnové (2007) mezi nové přístupy ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky řadíme **Learning by doing (učení praxí)**, který spočívá v osvojení nových znalostí a zkušeností v pracovním procesu. Díky praktickým zkušenostem, které zaměstnanci získávají pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie, si lépe a efektivně osvojí jednotlivé procesy. Druhým přístupem je **e-Learning**, díky kterému jsou znalosti prohlubovány pomocí počítačové techniky a internetu při výuce. Metoda je dostupná všude tam, kde je možnost připojení k internetu. Těmito metodami se řídí klasické kurzy, pravidelné vzdělávání, případně i prověřování nabytých znalostí. Firmy rády využívají tyto metody, jelikož na tuto formu výuky a výcviku nemusí vynakládat tak vysoké náklady.

Putnová a Seknička (2007) tvrdí, že první moderní nástroje byly zavedeny do praxe už v osmdesátých a devadesátých letech 20. století. Tyto nástroje jsou ve velké míře využívány v USA, jelikož právě tam jsou tradovány již dlouhá léta. Upřednostňovány jsou velké firmy, které si tak mohou dovolit zavést úřad ombudsmana pro etiku či zaměstnance nebo vznik etického výboru, který je většinou složen z významných odborníků na podnikatelskou etiku.

Mezi moderní nástroje etického řízení řadíme:

- etický a sociální audit,
- úřad ombudsmana pro etiku ve firmě,
- etické výbory.

### **Etický a sociální audit**

Etický a sociální audit chápeme jako prostředek, jímž jedna osoba utvrzuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité reality, kterou posuzovala osoba druhá. Sociální audit byl zaznamenán ve vztahu k sociální odpovědnosti od 50. let 20. století, kdy se realizovaly první sociální audity. Postupem času se tento typ auditu rozvíjel a orientoval také na řízení podnikání, udržitelnost rozvoje „dobrý“ obchod, „dobré“ občanství a podobně. Model je v současné době zaměřen na tvorbu sociálního bohatství. Tento model se nazývá sociálně-environmentální a je orientován na sociální, lidské a ekologické hodnoty. Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě vyjadřuje novou formu institucionalizace etiky, jež měla velký rozmach nejen v USA, ale také v evropských státech (Putnová a Seknička, 2007).

Dle Putnové a Sekničky (2007): „*Ombudsman pro etiku je osoba jmenovaná nejvyšší exekutivním orgánem firmy, mělo by jít o člověka s přirozenou autoritou, požívajícího u zaměstnanců všeobecnou úctu.*“ Ombudsman je nezávislou funkcí, ale tuto funkci by měl vykonávat člověk, který je respektován okolím a umí svůj názor také obhájit. V neposlední řadě by měl být schopen odolávat určitým nátlakům.

### **Etické výbory**

Dle materiálů vysoké školy Bankovní Institut v Praze (2018) je etický výbor kolektivní orgán založený vedením podniku. Hlavním úkolem tohoto orgánu je dohlížet na dodržování etického kodexu, posilovat etickou infrastrukturu podniku, řešit etické konflikty a neméně důležité je také navrhování opatření na rozvoj etiky v střednědobém i dlouhodobém časovém horizontu. Výbor tvoří nezávislí odborníci na etiku, kteří pracují pravidelně a systematicky. Výbor může v některých případech organizovat i pilotní projekty, které představují vodítko k zavedení nových etických nástrojů a metod.

Putnová a Seknička (2007) říkají, že na území České republiky jsou nejvíce využívány různé druhy etických kodexů. Postupem času se začínají prosazovat i moderní nástroje etického řízení, prioritně etický a sociální audit.

## 2.4 Přínosy manažerské etiky

Přínosy manažerské etiky nám odpovídají na velmi často kladenou otázku, zda se manažerská etika a úsilí ji aplikovat v práci manažerů vyplatí. Odpověď na tuto otázku je dělena do dvou hledisek, a to hledisko kvalitativní a hledisko kvantitativní, která jsou popsána v následující kapitole.

### **Hledisko kvalitativní**

Toto hledisko se zabývá jevy, jejichž hodnotu a význam pro řízený objekt nelze kvantifikovat. I přesto jsou tyto jevy důležité a musíme s nimi v managementu počítat. Jelikož doplňují jevy kvantitativní, tak je musíme brát v úvahu i při rozhodovacím procesu. Kvalitativními jevy se myslí dobrá pověst konkrétního podniku i jeho vedení, proto většina organizací tak strategicky usiluje nejen o dobré jméno firmy, ale i o vytváření podnikové kultury. Dobré jméno podniku totiž vrhá dobré světlo na celkovou firmu a její postavení ve společnosti. V některých případech musíme o dobré jméno podniku strategicky usilovat. Ve své podstatě jde o vytváření kultury dobrého jména firmy, které není možné získat bez etiky managementu a neustálé snahy o její další pozitivní rozvoj. To spočívá především v respektování specifických podmínek řízených firmou a jejich vývoj ovlivňovat na základě projektu etické strategie. Neméně důležité je vnímat management jako inovační proces, vytvářet etické klima stimulující tvořivost a pozitivní vývoj interpersonálních vztahů v řízeném podniku v dlouhodobém časovém horizontu. Znamená to dokonce i důsledné sledování, inovování a prohlubování vývoje etických vztahů, dbání na vyvážený vývoj vztahu „stimulace – motivace“ na všech úrovních řízení a analyzovat kladné přínosy manažerské etiky z hlediska kvantitativních i kvalitativních aspektů (Bláha a Dytrt 2003).

### **Hledisko kvantitativní**

Dle Bláhy a Dytrta (2003) kvantitativní hledisko zahrnuje zejména etické provádění manažerských aktivit. Tato činnost spočívá v dodržování pravidel inovačního procesu, systematické a komplexně využívané metody technicko-ekonomické analýzy chování řízeného objektu, ukládání úkolů jednotlivým pracovníkům odpovídající jejich právům a odpovědnosti a projektování strategie řízeného objektu jako celku. Další aktivitou je dbát na etické postoje všech

pracovníků a sledovat jejich přínosy k výsledkům řízené organizace. Pokud jsou tyto aktivity prováděny eticky, mají pro podnik velký přínos, a tudíž se jejich etické provádění vyplatí.

## 2.5 Etický rozhodovací proces

Dle Doležala, Máchala, Lacka a kol. (2012) se manažerská etika v rámci řídicího procesu uplatňuje především v oblasti rozhodování o formě a obsahu inovace, která by měla upravit současné působení jevů, jež reprezentují činnost řízeného objektu navenek a které mají uspokojovat potřeby a zájmy ekonomického a sociálního okolí. Řízený objekt je ve svém konání ovlivňován svými možnostmi, které vyplývají z jeho specifických podmínek, stejně jako potřebami a záměry svého ekonomického a sociálního okolí. Úspěšnost managementu spočívá v tom, jak intenzivně dokáže manažer informace o těchto potřebách a záměrech získávat, vnímat a verifikovat. Nejde o pocity, ale o exaktně získané informace na základě technicko-ekonomických analýz, sociálních a marketingových studií.

Pomůckou při řešení složitých problémů etického charakteru mohou být zásady definované Rolným (1998) jako „Obecné zásady rozhodovacích procesů etického charakteru“.

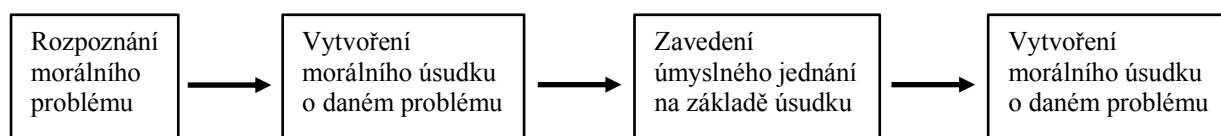
- Zhodnotit každé rozhodnutí v poměru k normám a mravům společnosti, ve které žijeme.
- Zhodnotit každé rozhodnutí s ohledem na obecné, všelidské morální zvyklosti a zažité morální konvence (slušnost, čestnost, pravdomluvnost, úcta k člověku, vlastnictví atd.)
- Zhodnotit každé rozhodnutí v poměru ke svému svědomí (řešení musí být v souladu s mojí individuální morálkou).
- Řešení by mělo projít tzv. „precedentním testem“, tzn. mělo by domýšlet následky tak, aby bylo obecně pozitivním výsledkem, pokud by sloužilo jako model pro jiná rozhodnutí.
- Řešení by mělo projít testem veřejnosti, mělo by být ospravedlněno před veřejným fórem a konzultováno s nezainteresovanými osobami.



## Fáze etického rozhodování

Dle přehledu etického rozhodování je model Jones (1991) ten nejkompaktnější. Poskytuje totiž komplexní model syntézy etického rozhodování zavedeného Jamesem Restem (1986). Podle tohoto modelu se jednotlivé pohyby promítají v následujícím procesu, kde je důležité:

- rozpoznat morální problém
- vytvořit odpovídající morální úsudek o daném problému
- zavést úmysl jednat na základě vytvořeného úsudku
- nakonec jednat podle svých skutečných záměrů



Graf č. 3: Fáze etického rozhodování

*Zdroj: Jones (1991)*

Jak graf dle Jonese (1991) naznačuje striktně oddělené fáze, neznamená to, že když se člověk dostane do jedné etapy, nemůže se přesunout do další. Model tedy rozlišuje mezi vědomím, co je správné udělat, a skutečně tím něco dělat. Případně mezi tím, chtít udělat správnou věc a skutečně vědět, co je nejlepší postup. Například, i když by prodejce mohl vědět, že lhát zákazníkům je nesprávné dle morálního úsudku i morálního chování, nemusí se zachovat správně. Z jednoho nebo i více důvodů, jako je například splnění prodejního cíle, nemusí říci zákazníkům pravdu. Obdobně platí, že ačkoli si kupující může uvědomit, že příjem osobních darů od dodavatelů je dle morálního uznání eticky sporné, může své rozhodnutí odložit do té doby, než se na něj někdo přímo zeptá.

## 2.6 Aktivity CSR

CSR se v etickém světě vnímá jako společenská odpovědnost firem. V rámci CSR aktivit se jednotlivé organizace snaží přispět ke zlepšení svého okolí. Všechny činnosti provázané se zlepšováním svého okolí provádějí čistě dobrovolně a bez vidiny přímého zisku. Odpovědnost firmy přitom sahá do tří oblastí, konkrétně

ekonomické, sociální a oblasti environmentální, která se týká životního prostředí (Pevi, s.r.o., 2019).

### **Ekonomická odpovědnost firmy**

Pokud bychom chtěli hovořit o odpovědné firmě, museli bychom nejprve začít u ní samotné. Odpovědná firma je ta, která včas platí své závazky vůči dodavatelům a nevystavuje tak svého obchodního partnera riziku. Firma jedná vždy transparentně a férově. Odpovědná firma nepodvádí ani své zákazníky, ani stát a uznává základní morální pravidla (Pevi, s.r.o., 2019).

### **Sociální odpovědnost firmy**

Sociální oblast CSR se týká všech činností uvnitř podniku, ale i mimo něj.

Rozlišujeme tak dvě roviny:

- vnitropodniková sociální odpovědnost
- mimopodniková sociální odpovědnost

Vnitropodniková sociální odpovědnost zahrnuje aktivity, které se věnují dodržování pracovních standardů, lidských práv, péče o zaměstnance a jejich zdraví a v neposlední řadě podporují rodinu zaměstnance. Na druhé straně mimopodniková sociální odpovědnost firmy zahrnuje aktivity, které se týkají podpory neziskového sektoru, jež obsahuje neziskové organizace. Firma by také měla podporovat sportovní události, díky kterým je také možno získat nepřímou reklamu (Pevi, s.r.o., 2019).

### **Environmentální odpovědnost firmy**

Prostřednictvím této CSR aktivity firmy usilují o minimální negativní dopad svého podnikání na životní prostředí. Věnují se například snižování množství odpadu a způsobů jeho recyklace, je pro ně ale také důležité minimalizovat znečištění a snaží se šetřit energiemi. Environmentální odpovědnost firem je úzce propojená s podporou neziskových organizací, které se zaměřují na ochranu životního prostředí, můžeme sem ale také zařadit budování dětských hřišť nebo výsadbu stromů.

Norma ISO 26000 stanovuje sedm principů společenské odpovědnosti:

1. Odpovědnost podniku za své dopady na společnost a na životní prostředí.
2. Transparentnost organizace v jejích rozhodnutích a činnostech, které mají dopad na ostatní.

3. Princip etického chování, jež stanovuje, že by se podnik vždy a za všech okolností měl chovat eticky.
4. Princip stakeholderů určuje, že by organizace měla respektovat a brát v úvahu zájmy všech zainteresovaných subjektů.
5. Pravidlo zákonnosti vyjadřuje, že společnost musí respektovat platnou legislativu.
6. Princip mezinárodních standardů říká, že by organizace měla respektovat relevantní mezinárodní standardy tam, kde jsou tyto standardy příznivější z hlediska udržitelného rozvoje a blaha společnosti.
7. Princip lidských práv vymezuje důležitost a univerzálnost lidských práv, kterou by měla organizace uznávat. (ISO, 2009)

Tato norma ISO 26000 společně určuje, jak se chovat společensky odpovědně.

### **Přínosy CSR**

Věnování se CSR aktivitám může firmám přinášet mnohá pozitiva. Díky zlepšování kvality odpovědnosti dosahují vyšší loajálnosti a výkonnosti zaměstnanců, vrhají zároveň lepší světlo na značku společnosti, díky kterému je zaměstnanci i veřejností vytvářen lepší vztah ke značce a firma si tak zlepšuje image a zároveň navazuje nové kontakty. Díky těmto aktivitám organizace posiluje svou konkurenceschopnost. Aby bylo CSR úspěšné, je důležité, aby bylo zabudováno do celé firemní strategie, hodnot a poslání podniku. Firma by měla vyvíjet pouze takové činnosti, které nejsou v rozporu s myšlenkou CSR. Důležité a nezbytně nutné je to, aby o přínosech a zavedení CSR byli přesvědčeni nejen řídicí pracovníci firmy, ale aby k tomu také motivovali své podřízené, jelikož právě ti tvoří tvář každého podniku (Peví, s.r.o., 2019).

### **3 CHARAKTERISTIKA PROVEDENÉHO ŠETŘENÍ**

Analytická část se týká průzkumu, který byl proveden pro doplnění předešlých teoretických informací o nové poznatky pocházející přímo z prostředí vybraných českých rodinných firem, z velké části uplatňujících etické kodexy, nástroje etického řízení a využívajících aktivit CSR. V této části bakalářské práce se zaměříme na popis metody šetření, charakteristiku zkoumaného segmentu, popis sběru dat, interpretaci výsledků, závěr a v neposlední řadě také doporučení.

#### **3.1 Metodologie a cíl šetření**

Pro šetření byly použity kvalitativní metody výzkumu, a to konkrétně forma částečně řízeného rozhovoru, analýza výročních zpráv a webových stránek. Díky těmto metodám analýzy je v této části práce zdokonalena a zkonkretizována představa o využití jednotlivých nástrojů manažerské etiky a CSR aktivit v praxi. Částečně řízený rozhovor nebo také rozhovor polostrukturovaný je metoda kvalitativního sociologického výzkumu, jež patří do skupiny výzkumných rozhovorů, který není tak striktní jako rozhovor strukturovaný, a tudíž je možné měnit pořadí otázek dle situace (Wikipedie, 2019).

Rozhovor byl vedený podle konkrétního návodu, ale byl prostor i pro doplňující otázky. Z tohoto důvodu je právě tato metoda nejvhodnějším způsobem dotazování. Hlavním cílem šetření je zjistit rozsah aplikace nástrojů manažerské etiky, uplatnění etických kodexů a využití CSR aktivit ve vybraných českých rodinných firmách. Výsledky provedené analýzy jsou porovnány s teoretickými poznatky, které jsou vymezeny v první části bakalářské práce.

#### **3.2 Výběr respondentů**

Toto šetření je zaměřeno na rodinné podniky v kraji Královéhradeckém, Jihomoravském a v Praze. Královéhradecký kraj je neméně významný svou zemědělskou činností. Díky klimatickým podmínkám v nedalekých Orlických a Krkonošských horách se v tomto kraji ekonomice daří. Jihomoravský kraj je známý jako centrum českého vinařství, ale na prvním místě je stále strojný průmysl.

V centru Jihomoravského kraje, v Brně, jsou výrazně příznivé možnosti pro investování a energetiku. V neposlední řadě má v kraji svůj velký podíl průmysl elektrotechnický. Posledním analyzovaným krajem je hlavní město Praha. Objemem své výroby se v Praze nejvíce prosazují dvě odvětví, kterými je průmysl potravinářský a elektrotechnický. Mimo tyto dva nejprosazovanější průmysly se ale v Praze nachází také další významné závody tradičních průmyslových sektorů a odvětví, které přispívají k významu hlavního města jako průmyslového střediska.

Nyní zpět ke zvoleným podnikům, které jsou předmětem analýzy. V segmentu jsou zastoupeny jak malé podniky, tak i podniky střední. V obchodních rejstřících je uvedeno, že právě tyto podniky mají méně než 250 zaměstnanců, což vyhovuje určeným kritériím.

Unie malých a středních podniků říká, že malým podnikem je podnik, který má méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo roční rozvaha nepřesahuje 10 milionů EUR. Zároveň musí splňovat kritérium nezávislosti tak, že 25% nebo více základního kapitálu nebo hlasovacích práv nevlastní podnik, který není malým nebo středním podnikem. Výjimku tvoří pouze investiční společnosti, společnosti rizikového kapitálu nebo investorů. Střední podnik má pak nanejvýš 250 zaměstnanců a obrat je ohraničen horní hranicí 50 milionů EUR, rozvaha 43 milionů EUR. Podniky dle pravidel ztrácí nebo naopak získávají postavení malých a středních podniků pouze v tom případě, že se překročení stanovených hranic opakuje ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích (Unie malých a středních podniků, 2019).

Nejčastěji používaná definice rodinných podniků je z hlediska většinové účasti na vlastnictví a angažovanosti rodinných příslušníků v představenstvu nebo top managementu prostřednictvím přítomnosti rodinného příslušníka v těchto orgánech (Blodgett a kol. 2011).

Z mnoha nejrůznějších firem z celé České republiky jsou vybrány právě následující, níže uvedené v tabulce. Tyto rodinné firmy by měly mít dobrý vztah ke společnosti, ale zejména k lidem v jejich firmě, což patří mezi klíčové hodnoty eticky podnikajících firem.

### 3.3 Sběr a zpracování dat

Sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím částečně řízeného rozhovoru, pomocí kterého byli osloveni zástupci jednotlivých rodinných firem (ředitelé, top manažeři, linioví manažeři, sekretariát a podobně). Částečně řízený rozhovor se skládal z doplňujících otázek k oblastem, ke kterým nebylo možné získat informace na webových stránkách, ani ve výročních zprávách jednotlivých podniků. Kromě zjištěných informací na webových portálech bylo kontaktováno přímo vedení firem za účelem doplnění všech poznámek, které byly vysvětleny v části teoretické.

Díky odpovědím, které jsou získány prostřednictvím řízených rozhovorů si problematiku využití nástrojů manažerské etiky přiblížíme v praxi a vytvoříme si tak objektivní názor na jednotlivé rodinné podniky. Na základě oslovení malých a středních podniků v již zmíněných krajích České republiky je analyzováno sedm vybraných rodinných firem. Zjištěná data jsou zpracována a vyhodnocena v následujícím textu.

### 3.4 Charakteristika vzorku respondentů

Královéhradecký kraj	Jihomoravský kraj	Praha
Reko, s.r.o.	VMS Vision, s.r.o.	Kama, s.r.o.
Pleva, s.r.o.		Emco, s.r.o.
Petrof, s.r.o.	-	-

Tabulka č. 1: Vybrané firmy

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **Reko, s.r.o.**

Tato soukromá společnost na výrobu plochých hnacích řemenů a dopravních pásů je součástí trhu od roku 1992. Současně firma také vystupuje v roli zástupce, konkrétně na českém a slovenském trhu zastupuje italskou firmu Chiorino. Firma v současné době zaměstnává 40 zaměstnanců a od roku 2000 je držitelem certifikátu řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2001. V roce 2016 získala společnost Reko s.r.o. 3. místo v programu „Podnikáme odpovědně v kategorii rodinná firma“ (Reko, s.r.o., 2015).

### **Pleva, s.r.o.**

Je rodinná firma, která svým zákazníkům poskytuje široké portfolio výrobků se včelími produkty. Nejdůležitější důraz klade na kvalitu, vývoj nových výrobků a pro celou firmu je zákazník vždy na prvním místě. Jejich hlavním cílem jsou zdravější, krásnější a tím i spokojenější zákazníci. Nejdůležitější je pro ně správné a účinné fungování jejich výrobků, za které ručí svým vlastním jménem. Používají nejkvalitnější suroviny a dbají na jejich původ. Pleva, s.r.o. je poctivá značka, která je odpovědná k životnímu prostředí. Vedení firmy nakupuje měd pouze z tuzemské produkce. Všichni zaměstnanci jsou vedeni k recyklaci, firma používá alternativní zdroje energie, podporuje charitu a snaží se zpříjemňovat společenský život nejen v Královéhradeckém kraji (Pleva, s.r.o., 2019).

### **Petrof, s.r.o.**

Založení firmy Petrof, s.r.o. vypuklo první stavbou klavíru v roce 1864. Díky dlouholeté tradici se firma zapsala do podvědomí nejen české, ale i zahraniční společnosti. Firma vyniká výrobou klavírů a pianin pro potěšení každého hráče, který k nim usedne. Prioritou pro firmu Petrof, s.r.o. je nadčasovost jejich konstrukcí, kterou vymýšlejí a zpracovávají odborníci z centra vývoje a technologie. Jejich akustické klavíry a pianina dokáží svými tóny inspirovat každého pianistu, který k nim usedne. Nezbytnou součástí jednání firmy je vhodné jednání se zaměstnanci a s partnery a zároveň dodržování firemních a etických hodnot (Petrof, s.r.o., 2019).

### **VMS Vision, s.r.o.**

Tato rodinná firma se už od roku 1993 věnuje výrobě školních a kancelářských tabulí a dalším prostředkům vizuální komunikace. Vyrábí typové série, ale i individuální potřeby na míru. Věnuje se také montážím svých výrobků a jejich servisu. Jejich hlavní prioritou je, aby byla široká veřejnost schopna sdílet svoje myšlenky v každodenním životě například prostřednictvím tabulí, flipcharts, nástěnek a podobně. Firma usiluje o minimalizaci negativních dopadů činností na životní prostředí a v neposlední řadě na bezpečnost a ochranu zdraví osob (VMS Vision, s.r.o., 2019).

### **Vinařství Baloun, s.r.o.**

Firma založená v roce 1991 věnující se výrobě vín má v Jihomoravském kraji velkou tradici. Své pobočky mají hned v několika městech, jakými jsou například Hustopeče u Brna nebo Velké Pavlovice. Firma svá vína také každoročně prezentuje na prestižních výstavách vína v tuzemsku i v zahraničí a díky tomu získává medailová ocenění, která mají význam především pro potenciální zákazníky, kteří se s víny setkali poprvé (Baloun, 2010).

### **Kama, s.r.o.**

Společnost, která se věnuje produkci oblečení z příze Schoeller, certifikované nezávislým ekologickým standardem bluesign® vyráběné s ohledem na zdraví člověka a šetrnost k přírodě, se na trhu pohybuje od roku 1999. Cílem společnosti je, aby oděvní průmysl nejen produkoval oblečení krásné na pohled, ale byl zároveň uvnitř etický, transparentní a udržitelný (Kama, s.r.o. 2019).

### **Emco, s.r.o.**

Firma Emco, s.r.o. je předním českým distributorem. Distribuční činností se zabývá téměř 30 let a zakládá si na dlouhodobé spolupráci s odběrateli. Je známá od roku 1990, kdy se začala zabývat a zastupovat řadu evropských značek kvalitních potravin, jakými jsou například Heinz, Barilla nebo Jerky. V rámci mimoevropské spolupráce distribuuje značku Terra Delyssa, prémiový olivový olej. Čeští spotřebitelé si postupem času nejvíce oblíbili cereálie, které byly v té době v České republice téměř neznámé. Počátkem roku 1994 začala firma vystupovat pod pojmem Emco, s.r.o. Kromě distribuce se firma věnuje vlastní produkci v potravinářském průmyslu, a to konkrétně výrobě cereálií, ovesných kaší, sušenek a mnoho dalšího. Od roku 1998 se jejich výrobky začaly vyrábět v tuzemsku (Emco, s.r.o., 2019).



## **4 VÝSLEDKY ANALÝZY VYUŽITÍ NÁSTROJŮ VE VYBRANÝCH PODNICÍCH**

### **4.1 Etika jako součást hodnot ve firmě**

Rodinné podniky řadí mezi své výhody flexibilitu, stabilitu, dodržování etiky v podnikání i atmosféru ve společnosti. Pokud se ale podíváme z pohledu druhého, rodinné podniky mají častokrát potíže se svou uzavřeností. To znamená, že firma vytváří určitou bariéru a je tak méně zranitelná, ale členové rodiny nemusí vždy vidět možná rizika a umět se jim bránit. Na etiku se tedy zaměříme konkrétněji, jelikož „stav firmy je rodinnou prestiží a jakýkoli útok na společnost je brán velmi osobně“, říká Karel Havlíček z Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (Vesecký, 2007).

Ze sedmi analyzovaných firem je etika jako součást hodnot ve firmě u všech respondentů. Lze tedy poznamenat, že všechny firmy zahrnuté do šetření uplatňují etické řízení, a právě z tohoto důvodu jsou vhodné pro analýzu nástrojů etického řízení malých a středních podniků.

### **4.2 Nástroje etického řízení a jejich uplatnění v podniku**

Nástroje etického řízení jsou uplatňovány u šesti zmíněných firem. Rodinné firmy z velké části preferují tradiční způsob řízení etiky, který preferuje pět zkoumaných firem a pouze jedna firma preferuje moderní nástroje etického řízení. Jedna z dotazovaných firem dokonce uvádí, že neuplatňuje žádný z nástrojů etického řízení, jelikož jsou nástroje etického řízení v rodinné firmě bezvýznamné a tento kodex by měly využívat podniky korporátní. Jak již bylo zmíněno, tradiční nástroje etického řízení se věnují etickému kodexu, etickému vzoru a v neposlední řadě také výcviku a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky. Dle zjištěných informací nejsou moderní nástroje dnešními firmami upřednostňovány, ale svou důležitou roli ve světě etiky hrají také. Moderní nástroje etického řízení, které se zaměřují na etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory jsou uplatňovány méně, dle respondentů dávají větší smysl v korporátních organizacích.

## 4.2.1 Tradiční nástroje

### Etický kodex

Následující analýza se zaměřuje přímo na jeden z tradičních nástrojů etického řízení, konkrétně etický kodex, protože ze všech nástrojů manažerské etiky, jak těch tradičních, tak i těch moderních je právě etický kodex nejpoužívanějším nástrojem prosazování etiky v českých rodinných firmách. Dokázání těchto teoretických poznatků je jedním z cílů provedené analýzy. Proto byl etickému kodexu věnován speciální prostor, abychom zjistili, zda ho firmy v praxi využívají. Toho se také týkala konkrétní otázka částečně řízeného rozhovoru. Podle zjištěných informací etický kodex využívá šest ze sedmi analyzovaných firem. Poslední z respondentů uvádí, že se etickým kodexem neřídí, argumentuje totiž tím, že by se firmy měly řídit podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Každý ze zaměstnanců těchto rodinných firem si je vědom, že respektování a dodržování etického rozměru práce, a tedy i jeho vlastní dobré jméno, je důležité pro vnímání serióznosti celé firmy. Etický kodex je v analyzovaných rodinných firmách vyjádřen pomocí písemného dokumentu, aby vedení firem usnadnilo jejich šíření a umožnilo tak svým zaměstnancům zavádět tato pravidla ve všech částech firmy a ve všech jejich pobočkách. Zmíněné rodinné firmy kladou důraz na dlouhodobý vývoj. Málokdy se pouští do rizikových investic, jelikož se nerady zadlužují. Dbají na dobré jméno firmy, svou značku, která je zárukou kvality a právem jejich hlavní komoditou a tím také upevňují svou pozici na trhu. Díky své stabilitě a rodinné atmosféře jsou právě rodinné podniky i často vyhledávanými zaměstnavateli. Jeden z konfliktů, které firmy musí řešit je, co mohou obětovat ze svých dosavadních tradic. Důležité je, aby firma neztratila tvář, ale ani klienty tím, že se musí přizpůsobovat stále novým požadavkům zákazníků a trhu (Bláha, 2019).

Podniky považují za základní principy, jež vedou k lidskosti a dobrému jménu, tyto hodnoty:

### Respekt

Zaměstnanci jsou povinni respektovat ostatní bez ohledu na jejich věk, pohlaví, náboženské vyznání, státní příslušnost nebo barvu pleti. Firmy častokrát také prostřednictvím „meetingů“ vyslychají názory ostatních, respektují je a mnohdy se jimi nechávají inspirovat.

## **Společenská odpovědnost**

Zmíněné organizace si uvědomují, že ne každý člověk má přístup jak k naturálním, tak k finančním zdrojům, proto se snaží uvolňovat své rozpočty na charitativní účely. Těmi jsou neziskové organizace, azylové domy a nadace.

## **Prozákaznické jednání**

Uspokojení potřeb zákazníka je vždy na prvním místě. K zákazníkům všichni pracovníci každé jednotlivé firmy přistupují s úctou a snaží se jim vyjít vstříc v maximální možné míře.

## **Profesionalita**

Profesionál je základním stavebním materiálem každé společnosti. Je to osoba, která je špičkou ve svém oboru, vystupuje v souladu s firemní kulturou a jedná prozákaznický. Profesionalita souvisí také s osobní rozvojem každého zaměstnance, který se tak společně s organizací zdokonaluje a neustále ji udržuje na vysoké, konkurenceschopné úrovni. To samozřejmě vyžaduje osobní zaujetí, ochotu přijmout přidělené úkoly a vůli dosáhnout potřebných vědomostí. Neustálé zdokonalování se je prioritou profesionála.

## **Týmovost**

Práce v týmu je základní princip práce ve firmách. Proto jednotlivé organizace kladou důraz na týmové jednání a chování, které obsahuje nejen spolupráci s kolegy, ale také respektování práce ostatních pracovníků. Jen silné týmy jsou totiž schopny vytvářet smysluplné hodnoty a tím tak vyvíjet a posouvat společnost.

## **Loajalita**

V každém případě je povinností každého zaměstnance hájit dobré jméno firmy a vystupovat v souladu s dobrou pověstí podniku. Současně si pod tím můžeme představit neslučitelnost jakéhokoli prosazování osobních zájmů, jež je v rozporu se zájmy společnosti. Je předpokládáno, že všichni pracovníci dodržují firemní směrnice a interní pravidla.

## **Talent**

Velký prostor je ve firmách také věnován výchově nových talentů. Podniky dávají šanci všem kolegům, kteří mají potenciál, chtějí se rozvíjet a něco dokázat. Zaměstnanci jsou v mnohých případech provázeni osobním růstem. Noví kolegové jsou zapracováváni na bázi zpětné vazby a plánů zaučení.

## **Pozitiva a negativa etického kodexu**

Kodexy firmám pomáhají při řešení etických problémů a dilemat, či krizových situací nejen v oblasti personálního managementu, ale také při odhalování korupce, nelegálních operací a podvodů. Prostřednictvím kodexu lze snadněji zavádět nové postupy, řešit změny struktury firmy a snížit zneužívání pravomocí nadřízenými. Pokud firmy etický kodex mají, mají ho velice dobře zpracovaný. Špatně sestavený kodex by mohl způsobit řadu neúspěchů. V první řadě neúspěch při zavádění etického řízení a také by to mohlo mít vliv na důvěru ostatních zaměstnanců firmy, kteří prosazující etiku a řídí se jí jako celkem. Nedodržování etického kodexu může také ohrozit postavení firmy na trhu. Jednou z možností chyb, kterých se firmy často dopouštějí je absence sankcí za porušení etických kodexů. Pokud společnost vytvoří velice kvalitní kodex a selže jeho zavedení do praxe, zaměstnanci ho nedodržují a neřídí se jím.

## **Etické vzory**

Tento tradiční nástroj etického řízení není oproti etickému kodexu uplatňován v takové míře, ale hraje také svou důležitou roli v řízení organizace. Vybrané malé a střední podniky se snaží prostřednictvím své činnosti motivovat nejen své zaměstnance, ale i širokou veřejnost. Rodina do jisté míry ovlivňuje základní hodnoty, kulturu a etické klima podniku. Jako etický vzor by mohli podnikům sloužit významné historické osobnosti, kterými jsou například E. Škoda, F. Křížík nebo T. Baťa. Vzhledem k tomu, že je současné české podnikatelské prostředí vysoce neetické, je obtížné naleznout současné podnikatelské vzory vyššího významu. Pokud se zaměříme na firmy rodinné, hrají zde velkou úlohu představitelé, kteří jsou mnohdy vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci jsou svými podřízenými respektováni pro své kvality, zkušenosti i pracovní výsledky. Etický vzor patří mezi používané nástroje ve zmíněných firmách, jelikož zaměstnanci preferují sdílení firemní kultury v každodenním styku před psanými předpisy.

## **Výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky**

Organizace se shodly, že vzájemné propojení nástrojů etického řízení má mnohem větší smysl, proto je mnohem efektivnější. Nejefektivnější kombinací rodinné firmy shledávají kombinaci etických kodexů se vzděláním v oblasti podnikatelské etiky. Výcvik bývá ve firmách většinou omezen na vybraná témata, proto bývá kratší. Vzdělávání v podobě rekvalifikačních kurzů, školení nebo výuky jazyků, se naopak mohou zaměstnanci firem účastnit dlouhodobě. Při výcviku firmy nejčastěji používají klasické výukové metody, kterými je osobní kontakt s přednášejícím nebo diskuse v jednotlivých debatních skupinách. Samozřejmě se nebrání ani moderním metodám, kterou je například „e-Learning“, tzn. vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie. Co se týká vzdělávání, nejpoužívanější metodou je pro rodinné firmy „learning by doing“, tedy osvojování zkušeností a postupů založené na pozorování.

### **4.2.2 Moderní nástroje**

#### **Etický a sociální audit**

Z názoru oslovených respondentů vyplývá, že dávají přednost tradičním nástrojům etického řízení. Pokud uplatňují moderní nástroje etického řízení, jsou vždy doprovázeny nástroji tradičními. Vybraní respondenti nikdy neuplatňují moderní nástroje samostatně. Tento nízký poměr může být dán nedostatečnou informovaností managementu o novějších, moderních nástrojích etického řízení nebo také nedostatečnými finančními rezervami. Za pozitivum ale firmy považují to, že pomocí etického a sociálního auditu mohou sledovat dodržování etického kodexu firmy.

#### **Úřad ombudsmana pro etiku ve firmě**

Tento moderní nástroj etického řízení se v České republice používá velmi zřídka. Ačkoliv jsou firmy obeznámeny s tímto pojmem, upřednostňují ho naši američtí konkurenti. Pokud se již české firmy věnují tomuto nástroji etického řízení, je ombudsmanem většinou jeden ze zaměstnanců společnosti. Zkušenosti, které firmy získávají ve spolupráci s ombudsmanem, pak při řešení problémů mohou zúročit například při inovaci nebo při komplexní změně struktury podniku.

## Etické výbory

Pokud analyzovaná firma uplatňuje moderní nástroje etického řízení, etické výbory jsou nedílnou součástí. Respondenti ale uvedli, že tyto nástroje by měly být zavedeny spíše u korporátních firem a s nimi také související etické výbory. Jelikož většina zmíněných rodinných firem jedná dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, etických výborů mnohdy nevyužívají.

## 4.3 Aktivity CSR

Oslovení respondenti využívají také koncept CSR a jeho aktivity, které jsou vysvětleny výše, v části teoretické. Konkrétně byly zmíněny oblasti ekonomická, sociální a environmentální. V malých rodinných firmách jsou nejvíce uplatňovány sociální a environmentální CSR aktivity, ale ekonomické aktivity mají také svůj důležitý podíl na provozu firmy. Ekonomické aktivity vyvíjejí čtyři ze sedmi dotazovaných firem, zatímco sociální a environmentální aktivity jsou zastoupeny v šesti firmách. Dle respondentů je mezi malými a středními podniky velký rozdíl v podílech využívání CSR aktivit. Střední firmy buď využívají všechny CSR aktivity nebo nevyužívají ani jednu z uvedených, tzn. podíl je stanoven na 3/3. Ať už je zvolená firma dle klasifikace malým podnikem nebo podnikem středním, převažují ty podniky, které CSR dodržují

### Vybrané CSR aktivity analyzovaných podniků (Šmídová, 2015)

Ekonomická oblast	<ul style="list-style-type: none"><li>- prioritou je spokojený zákazník, pracovník</li><li>- důraz na bezpečnost</li><li>- důraz na ochranu zdraví osob</li></ul>
Sociální oblast	<ul style="list-style-type: none"><li>- investice do sportovních událostí</li><li>- investice do neziskových a charitativních organizací</li><li>- spolupráce s matkami v azylovém domě</li><li>- spolupráce s dobrovolnými hasiči</li></ul>

	- investice do regionu
Environmentální oblast	- snížení množství odpadu, - recyklace odpadu, - snížení znečišťování životního prostředí

Tabulka č. 2: CSR aktivity vybraných firem

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4 Mise, vize a cíle MSP

##### Mise

Analyzované společnosti se snaží prostřednictvím svých výrobků zjednodušit každodenní život svým zákazníkům. Spolehlivosti a kvalitě odpovídající ceny jsou pro ně prioritou. Věnují se ochraně životního prostředí a preferují dlouhodobé vztahy a partnerství se zákazníky, proto se všemi účastníky komunikují a jednají jako profesionálové.

##### Vize

Vize nám říká to, čím chtějí společnosti v budoucnu být. Popisuje budoucí stav, který je mnohdy významně odlišný od současného stavu, jelikož popisuje dlouhodobé změny v organizaci. Pokud bychom shrnuli priority všech respondentů, vyšel by nám z toho základní vzorec, kterým je vize upřednostňování firmy před konkurencí a upevňování tak své pozice na trhu. Společnosti také kladou stále větší důraz na kvalitu produkce, vývoj nových výrobků či polotovarů, zkrátka by každá firma měla zaujmout nejen svou psychologií, ale i svou produkcí a službami.

##### Cíle

Cíle společností jsou ve většině případů nastaveny tak, aby pomohly naplnit vize i mise jednotlivých společností. Firmy usilují o to, aby společnost věděla, že produkuje kvalitní a cenově dostupné produkty a služby. Snaží se být vyhledávanými odborníky a poradci ve svém oboru. Jejich vidinou je být hlavním dodavatelem cenově dostupných výrobků a služeb.

V neposlední řadě je důležitým cílem nabídnout zákazníkům širokou škálu možností tak, aby si každý vybral tu nejvhodnější.

## 4.5 Neformální postupy pro uplatnění etického řízení ve firmě

### Kultura firmy, mezilidské vztahy a komunikace

Firemní kultura je spojená s viditelnými projevy, kterými jsou chování zaměstnanců v interním a externím prostředí firem, upravenost prostředí a způsob, jakým firmy komunikují navenek. Podstatou firemní kultury je vnitřní přesvědčení zaměstnanců firem o tom, co je nebo není správné a jaký typ chování je přijatelný nebo naopak nežádoucí. Přesvědčení zaměstnanců zásadně ovlivňuje výkonnost a úspěšnost jednotlivých firem (Šmídová, 2015).

Rodinné podniky jsou obecně vnímány jako méně formální způsob provozu. Při využívání neformálních prvků v oblasti podnikatelské etiky je uplatňováno méně formálních politik, pravidel a kodexů, které upravují chování zaměstnanců (Adams a kol. 1996).

Dle zjištěných informací jsou na tom rodinné firmy s firemní kulturou velice dobře. Zaměstnanci dodržují zásady správného chování nejen v pracovním procesu, ale také v osobní životě.

Dle autorů Hoy a Verser (1994) jsou tyto neformální prvky, jako například etický rámec, popisovány jako internalizace hodnot, etiky a organizačních kulturních hodnot rodinných příslušníků během interakce s rodiči, jakožto s vedením firmy.

Firmy kladou menší důraz na formální komunikaci, požadují neformální šíření hodnot vyplívající z vlivu společenského sociálního kapitálu a podnikové morálky. Tyto činnosti ovlivňují praktiky lidských zdrojů, které podporují dlouhodobější vztahy (Long a Mathews 2011).

Nedostatek a opomenutí komunikace jsou označeny za možné praktiky ovlivňující etiku podnikání, protože se může stát, že manažeři častokrát nesdělují důvody svých činů, což může způsobit spekulace a vznik vnímání těchto akcí jako neetických (Gallo 1998).

V případě rodinných firem je pravděpodobná nadvláda jednoho člena rodinného klanu, která v neuvážených případech může firemní kulturu fatálně poškodit. Jelikož jsou rodinné firmy budovány s perspektivou existence, s přechodem na další generace, je nástupnictví určitou formou transformace. Je proto důležité vybudovat vhodné podmínky pro tuto transformaci.



Je zajímavé, že i když různé výzkumné práce pojednávají o vlivu rodiny na podnikání v oblastech týkajících se etických záležitostí, důsledky obchodních záležitostí ve vztahu k rodině a individuální etice byly zmíněny jen zřídka. Tato stanoviska naznačují, že rodinný podnik vytváří několik etických otázek pro rodinu a jednotlivce, které se mohou stát spouštěcím dialogem a dávají rodině příležitost zpochybnit a objasnit její morální přesvědčení společně s předpoklady, díky tomu také vytvořit sociální kapitál ve formě silnějších vazeb a komunikačních schopností při vyřizování etických problémů. (Sorenson a kol., 2009).

Firmy kladou velký důraz na udržení rodinného jména a pospolitost rodiny. Neustálá kontrola může vést k vyšší produktivitě zaměstnanců a k zdokonalení podnikových procesů. Rodinné vztahy v pracovním prostředí můžou mít i svá negativa, jelikož mohou mít jednotlivci problémy s oddělením podnikání od soukromí. V rodinných firmách se v totíž v některých případech oddělují životy rodiny a jejich soukromé potřeby, což často vede k vyhoření a vyčerpání. Tuto problematiku jsem nezkoumala, jelikož je to dle mého názoru osobní záležitost každé firmy, která závisí na delším pozorování chování jednotlivých pracovníků nejen v jejich pracovním, ale hlavně v osobním životě. Rodinné firmy přesto těží právě z jejich atmosféry na pracovišti a přátelském kolektivu, proto se často stávají vyhledávanými zaměstnavateli.

## **5 VÝSLEDKY NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉ ANALÝZY V RODINNÝCH PODNICÍCH**

V závěrečné kapitole jsou shrnuty výsledky provedené analýzy v malých a středních rodinných podnicích. Pokusíme se objasnit a porovnat využití teorie v praxi. Největším problémem je nízký počet respondentů. Ačkoliv bylo kontaktováno přes třicet firem ze zmíněných krajů, bohužel se podařilo navázat kontakt pouze se sedmi vybranými podniky. Cílem analýzy bylo, zaměřit se zejména na etiku jako součást hodnot v podniku, CSR aktivity a nástroje etického řízení, kterým byla věnována zvláštní pozornost v teoretické části této bakalářské práce. Tyto nástroje se dělí na tradiční, kterými jsou etický kodex, etické vzory a výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Nástroji moderními jsou etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory. Částečně řízený rozhovor, který byl uskutečněn s každou z vybraných firem, se týkal konkrétně zavedení etiky a nástrojů etického řízení, zvláštní pozornost se týkala CSR aktivit, kterým se firmy aktivně věnují.

### **5.1 Shrnutí výsledků**

Výsledkem provedené analýzy ve vybraných malých a středních podnicích je fakt, že nástroje etického řízení nepoužívá jen jedna ze sedmi vybraných firem. Pět firem upřednostňuje tradiční nástroje etického řízení a poslední firma dává přednost moderním nástrojům etického řízení, avšak dle získaných informací je etika jako součást hodnot v podniku zavedena u všech respondentů. V rodinných firmách vítězí tradiční nástroje etického řízení. Jeden z nástrojů, konkrétně etický kodex, je ve všech případech zveřejněn v písemné formě. Ostatní nástroje jsou uplatňovány v podnikových procesech. CSR aktivity hrají v rodinných podnicích také svou důležitou roli. Podniky tyto aktivity dle zjištěných informací aktivně vyhledávají a věnují se jim. Jsou upřednostňovány aktivity sociální a environmentální, které jsou zastoupeny v šesti podnicích. Prioritními sociálními aktivitami je investice do neziskových a charitativních organizací, ale firmy také investují do sportovních událostí nebo finančně podporují azylové domy či region, ze kterého pochází. Environmentální aktivity jsou v současnosti velice diskutovaným pojmem, díky

kterému mohou firmy zacílit na nové segmenty trhu a upevnit svou konkurenceschopnost. Firmy upřednostňují v první řadě snížení množství odpadu, jeho recyklaci a prostřednictvím toho také snížení znečištění životního prostředí.

Co se týká aktivit ekonomických, tak jejich roli v rodinných podnicích nemůžeme s jistotou určit, jelikož je využívají jen čtyři ze sedmi dotázaných firem. Pokud se jim firmy věnují, je pro ně největší prioritou spokojený zákazník i pracovník, kladou důraz na bezpečnost a také na ochranu zdraví a osob. CSR aktivity jsou pro dnešní rodinné firmy velice atraktivní, avšak povědomí o nich není dokonalé. Všechny zmíněné aktivity, kterým se firmy věnují, prezentují na svých internetových stránkách. Poslední vyhodnocení se týká etického kodexu, který je v českých rodinných firmách velice důležitý a nemá ho zavedený jen jedna analyzovaná firma.

## **5.2 Návrhy a doporučení**

Všechny vybrané firmy kladou důraz na etiku jako součást hodnot podniku, která přispívá nejen vnitřnímu, ale i vnějšímu prostředí podniku. Firmy se ale musí zamyslet nad tím, zda nástroje etického řízení hrají v podniku důležitou roli. Jak již bylo zmíněno, většina respondentů nástroje etického řízení uplatňuje. Kromě nejpoužívanějších tradičních nástrojů etiky jsou uplatňovány také CSR aktivity, konkrétně ekonomické a ve velké míře sociální i environmentální.

Pavlík a Bělčík (2010) ve své publikaci zmiňují, že v rovině ekonomické by organizace měla dbát na principy správného řízení, kvalitu a bezpečnost služeb a produktů, příslušný kodex, dobré vztahy s vnitřním i vnějším prostředím, transparentnost, ochranu duševního vlastnictví a také by měla odmítat korupci. V praxi je to ale jednodušší a firmy kladou největší důraz na spokojené zákazníky a jejich pracovníky, dále také kladou důraz na bezpečnost a ochranu zdraví osob.

Tito autoři řeší v sociální oblasti zdraví a bezpečnost zaměstnanců firmy, kvalitní politiku, péči o vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců, zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, dodržování lidských práv, genderové rovnosti a mnoho dalšího. Firmy se ale v praxi z velké části věnují pouze spolupráci se sociálně slabšími skupinami a investují do sportovních událostí, neziskových a charitativních organizací a také do regionu, ve kterém působí.

Environmentální rovina podle Pavlíka a Bělčíka (2010) zahrnuje ekologickou firemní kulturu, omezování negativních dopadů firemních aktivit na životní prostředí, ochranu přírodních zdrojů a úsporné zacházení s nimi. Co se týká oblasti environmentální, podniky z velké části splňují teoretická stanoviska i v praxi. Respondenti se snaží nejen o snižování množství odpadu a jeho recyklaci, ale také o snižování znečišťování životního prostředí a ekologickou výrobu.

Dle svého vlastního vědomí a svědomí se firmy musí řídit podnikovou integritou, to znamená, že by měly všechny psané normy a zásady etiky dodržovat i v každodenní praxi. Manažeři českých firem, kteří jsou svým zaměstnancům vzorem, by měli dodržovat tyto zásady i mimo pracovní prostředí. Firmy, které nemají etický kodex v písemné podobě by tak měly učinit, aby bylo možné jej jednodušeji šířit mezi jednotlivými odděleními firem a jejich pobočkami. Zaměstnanci by měli etickému kodexu porozumět a řídit se jím. CSR aktivity, které firmy dodržují by měly prohlubovat a věnovat se jim komplexně. Pokud firmy hovoří o tom, že využívají CSR aktivity, měly by také provádět aktivitu v oblasti ekonomické a tím také cílit na spokojenost všech účastníků obchodu. I když mají firmy uplatňované CSR aktivity zmíněné na svých internetových stránkách, jsou pro společnost často špatně dohledatelné, pokud je cíleně nevyhledává. Pokud firmy zavedou činnosti, díky kterým se o nich společnost dozví, povede to ke zvýšení podvědomí o fungování CSR aktivit. Díky těmto aktivitám si firmy vybudují lepší image, budou více konkurenceschopné a upevní tak svou pozici na trhu.

## ZÁVĚR

Etika jako součást hodnot nabývá stále větší smysl, a to nejen v českých rodinných firmách, ale i ve firmách zahraničních. V případě, že má firma zavedené etické řízení, odráží se to na spokojenosti jejích zaměstnanců, ale i obchodních partnerů a zákazníků. Díky spokojenosti všech účastníků firma prosperuje a zaměstnanci se stávají výkonnějšími. Firma je silně konkurenceschopná, získává dobrou pověst a upevňuje tak svou pozici na trhu. K tomu, aby byla firma schopna etického řízení, využívá nástroje tradiční nebo moderní.

Hlavním cílem této práce bylo charakterizovat problematiku zavedení etiky a využívaných nástrojů etického řízení a CSR aktivit. V práci jsou porovnány získané údaje používané v praxi s údaji teoretickými. Práce je zaměřena na rodinné podniky v kraji Královéhradeckém, Jihomoravském a v Praze. Abychom mohli ověřit využití nástrojů etického řízení a CSR v praxi, bylo nutné charakterizovat teoretické poznatky z oblasti manažerské etiky.

Nástroje, které jsou vysvětleny v části teoretické, jsou děleny na tradiční, do nichž se řadí etické kodexy, etické vzory a výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Druhým souborem nástrojů jsou nástroje moderní, které jsou děleny na etický a sociální audit, etické výbory a úřad ombudsmana pro etiku ve firmě. Všem zmíněným nástrojům je věnována poměrná část této bakalářské práce, je také vysvětleno jejich použití a uplatnění.

Samostatná kapitola se věnuje CSR aktivitám, které jsou nedílnou součástí dobře prosperujícího podniku. CSR aktivity zahrnují oblast ekonomickou, sociální a environmentální, které byly blíže popsány a vysvětleny.

S vybranými rodinnými firmami byl proveden částečně řízený rozhovor, díky kterému jsou doplněny poznatky, které nejsou uvedeny na webových stránkách ani ve výročních zprávách jednotlivých firem. Dle výsledků provedené analýzy rodinné firmy z velké většiny uplatňují tradiční nástroje etického řízení. Na základě výsledků analýzy jednotlivých firem, lze konstatovat, že nejpoužívanějším nástrojem etického řízení je etický kodex a sociální a environmentální CSR aktivity. Etika jako součást hodnot je smyslem pro všechny respondenty. Využití ekonomických CSR aktivit se potvrzuje pouze částečně, jelikož je využívají pouze čtyři ze sedmi zkoumaných firem. Na základě jednotlivých výsledků provedené analýzy byl cíl práce splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADAMEC, David. *Význam etiky v práci manažera, příklad společnosti Finio, a.s.* [online]. Praha 2016 [cit. 2019-04-29]. 64 s. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/66566/MU-BP-2016-Adamec-David-Vyznam%20etiky%20v%20praci%20manazera%20C%20priklad%20spolecnosti%20Finio%20a.s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Masarykův ústav vyšších studií, katedra managementu. Mgr. Lucia Dobroucká, Ph.D.
- [2] BALOUN, Radomil. *Baloun - Radomil Baloun* [online]. [2010] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.baloun.cz>.
- [3] BALOUN, Radomil. *[Etika jako součást hodnot ve firmě]* [telefonický rozhovor]. 13.4.2019.
- [4] BANKOVNÍ INSTITUT VŠ. *Podnikatelská etika 6 zavádění etiky do podnikové praxe*. [online]. [2019] [cit. 2019-04-29] Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11243412/>.
- [5] BLÁHA, Milan. *Čtyři pravidla pro rodinné firmy - KPMG Česká republika*. [online]. [2019] [cit. 2019-04-29] Dostupné z: <https://home.kpmg/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2016/01/4-pravidla-pro-rodinne-firmy--ktera-jsme-se-nauli-od-japonc.html>.
- [6] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [7] BLODGETT, Mark S., Colette DUMAS a Alberto ZANZI. *Emerging trends in global ethics: A comparative study of US and international family business values. Journal of Business Ethics*. Boston: Springer Science and Business Media B. V., 2012. 99(1) 29-38.
- [8] CRANE, Andrew a Dirk MATTEN. *Business Ethics*. New York: Oxford University Press, 2004. 484 s. ISBN 0-19-925515-6.
- [9] DOLEŽAL Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a dop. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [10] EMCO, S. R. O. Homepage - Emco spol. s r. o. [online]. [2019] [cit. 2019-04-29] Dostupné z: <https://emco.cz>.
- [11] ETICKÝ KODEX | KROFIAN. *Krofian* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.krofian.cz/eticky-kodex>.

- [12] ETICKÝ KODEX, NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/projekty/rspp/eticky-kodex>.
- [13] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. 1. vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [14] HAMBÁLKOVÁ, Lucie. *Role manažerské etiky v podniku*. [online]. Pardubice 2017 [cit. 2019-04-29]. 53 s. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/64317/HambalkovaL\\_RoleManazerske\\_MS\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/64317/HambalkovaL_RoleManazerske_MS_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Univerzita Pardubice, FES. Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.
- [15] HEŘMÁNKOVÁ, Jana. *Manažerská etika a její vliv na rozvoj firmy*. [online]. Pardubice 2014 [cit. 2019-04-29]. 47 s. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/56088/HermankovaJ\\_ManazerskaEtika\\_MS\\_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/56088/HermankovaJ_ManazerskaEtika_MS_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Univerzita Pardubice, FES. Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.
- [16] JAHODA, Zdeněk. [*Etika jako součást hodnot ve firmě*] [telefonický rozhovor]. 13.4.2019
- [17] KAMA, S.R.O. *KAMA – tradiční český výrobce kvalitního pleteného oblečení* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.kama.cz>.
- [18] KAPITOLOVÁ, Jitka. [*Etika jako součást hodnot ve firmě*] [telefonický rozhovor]. 12.4.2019.
- [19] KMOŠEK, Petr. *Expertní poradenství pro rodinné firmy a rodinné podnikání*. *Expertní poradenství pro rodinné firmy a rodinné podnikání* [online]. [2018] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.rodinna-firma.expert>.
- [20] KOŽOUŠEK, Libor. [*Etika jako součást hodnot ve firmě*] [telefonický rozhovor]. 11.4.2019
- [21] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [22] LÉČIVÉ VČELÍ PRODUKTY A VÝROBKY Z NICH - MED PROPOLIS PYL KOSMETIKA PŘÍRODNÍ. *Léčivé včelí produkty a výrobky z nich - med propolis pyl kosmetika přírodní* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.pleva.cz>.
- [23] MAŠKA, Michal. *Manažerská etika a pravomoci vrcholného managementu*. [online]. Pardubice 2017 [cit. 2019-04-29]. 56 s. Dostupné z:

[https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/68318/MaskaM\\_ManazerskaEtika\\_MS\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/68318/MaskaM_ManazerskaEtika_MS_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Univerzita Pardubice, FES. JUDr. Martin Šmíd.

- [24] NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE BY LEONA KARÁSKOVÁ ON PREZI. *Presentation Software | Online Presentation Tools | Prezi* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: [https://prezi.com/kncfnt31m\\_0u/nastroje-etickeho-rizeni-organizace/](https://prezi.com/kncfnt31m_0u/nastroje-etickeho-rizeni-organizace/).
- [25] NAVRÁTILOVÁ, Věra. *[Etika jako součást hodnot ve firmě]* [telefonický rozhovor]. 12.4.2019.
- [26] PAVLÍK, Marek a Martin, BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [27] PERT, Jiří. *[Etika jako součást hodnot ve firmě]* [telefonický rozhovor]. 12.4.2019.
- [28] PETROF. *Petrof* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.petrof.cz>.
- [29] PEVI, S.R.O. *Co znamená CSR neboli společensky odpovědná firma?* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.pevi.cz/zajimavosti-z-oboru/co-znamená-csr-neboli-spolecensky-odpovedna-firma.html>.
- [30] POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – WIKIPEDIE. [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Polostrukturovaný\\_rozhovor](https://cs.wikipedia.org/wiki/Polostrukturovaný_rozhovor).
- [31] PRŮMYSL, DOPRAVA, ZEMĚDĚLSTVÍ: JIHOMORAVSKÝ KRAJ. Jihomoravský kraj [online]. [2010] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://10jihomoravsky.webnode.cz/jihomoravsky-kraj/prumysl-doprava-zemedelstvi/>.
- [32] PŘIKRYLOVÁ, Martina. *Nástroje etického řízení vybraných firem*. [online]. Pardubice 2014 [cit. 2019-04-29]. 49 s. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/58315/PrikrylovaM\\_NastrojeEtickeho\\_MS\\_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/58315/PrikrylovaM_NastrojeEtickeho_MS_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Univerzita Pardubice, FES. Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.
- [33] PUTNOVÁ, Anna a Pavel, SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.



- [34] REKO S.R.O. - VÝROBA, PRODEJ A SERVIS DOPRAVNÍCH PÁSŮ, HNACÍCH ŘEMENŮ. *Reko s.r.o. - Výroba, prodej a servis dopravních pásů, hnacích řemenů*[online]. [2015] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.reko-sro.cz>.
- [35] REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. prepracované a dop. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [36] ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii*. Brno: KEY Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [37] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [38] STEINMANN, Horst. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-858-6556-4.
- [39] ŠMÍDOVÁ, Veronika. *Společenská odpovědnost firem – CSR*. [online]. [2019] [cit. 2019-04-29] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64396860-chcete-mit-spolecensky-odpovednou-firmu-ctete-5-inspirujicich-prikladu>.
- [40] TABULE, NÁSTĚNKY A DALŠÍ PROSTŘEDKY VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE | VMS. *Tabule, nástěnky a další prostředky vizuální komunikace | VMS* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://www.ekotab.cz>.
- [41] UNIE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ – DEFINICE SME. *Unie malých a středních podniků* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.sme-union.cz/definice-sme/>.
- [42] VAZQUEZ, Pedro. *Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business*. Dordrecht: Springer Science and Business Media, 2016. 709 s.
- [43] ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Praha: C.H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [44] ZEMĚDĚLSTVÍ A PRŮMYSL | REGIONY ČESKÉ REPUBLIKY. *Regiony České republiky | Kraje České republiky pro školáky* [online]. [2019] [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <http://regiony.lusa.cz/kralovehradecky-kraj/zemedelstvi-a-prumysl/>.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Otázky zmíněné v částečně řízeném rozhovoru

## **PŘÍLOHA 1**

Otázky, které byly zmíněny v částečně řízeném rozhovoru:

1. Je etika součástí hodnot ve Vaší firmě? (Ano/Ne)
2. Pokud ano, který ze dvou nástrojů etického řízení je uplatněn?  
(Tradiční/Moderní/Oba)
3. Řídí se Vaše firma etickým kodexem? (Ano/Ne)
4. Jsou ve Vaší firmě využity nějaké z CSR aktivit? (Ano/Ne)
5. Pokud ano, které? (Ekonomické/Sociální/Environmentální)