

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Manažerská etika jako konkurenční výhoda společnosti na trhu práce  
Diplomová práce

2024

Bc. Lukáš Gergel

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Gergel**  
Osobní číslo: **E22574**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Manažerská etika jako konkurenční výhoda společnosti na trhu práce**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je analýza vnímání a formalizace manažerské etiky ve středních a malých podnicích v kontextu trhu práce. Součástí práce bude deskripce související právní úpravy včetně vnitřních předpisů. V rámci práce bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnavateli i zaměstnanci. Na základě syntézy zjištěných poznatků budou provedeny návrhy a doporučení pro praxi.

Osnova:

- Definice etiky v podnikání.
- Etika v podnikání ve světě a v ČR.
- Vztah mezi etikou v podnikání a spokojenosti zaměstnanců.
- Uplatňování etiky v praxi firem.
- Vztah etiky v praxi firmy a fluktuace zaměstnanců.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOHATÁ, Marie. Etika a integrita veřejné správy. Praha: Grada, 2021. 175 stran. ISBN 978-80-271-3311-6  
FERRELL, O. C., John FRAEDRICH a Linda FERRELL. Business ethics: ethical decision making and cases. Thirteenth edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2021. xviii, 640 stran. ISBN 978-3-575-1336-1.  
CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer, 2022. xviii, 258 stran. ISBN 978-80-7676-393-7.  
PICHRT, Jan a Jakub MORÁVEK. Whistleblowing: minulost, přítomnost, budoucnost. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ix, 128 stran. ISBN 978-80-7676-027-1.  
ZAHRADNÍČEK, Jaroslav. Ochrana osobnosti v pracovněprávních vztazích. Praha: Leges, 2019. 240 stran. ISBN 978-80-7502-373-5.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Martin Šmíd, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Manažerská etika jako konkurenční výhoda společnosti na trhu jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.4.2024

Bc. Lukáš Gergel v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce JUDr. Martinovi Šmídovi, PhD. za jeho trpělivost, odborné vedení, pomoc a poskytnutí cenných rad při zpracování této práce. Zároveň na tomto místě děkuji všem, kteří mi v realizaci diplomové práce pomohli.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se věnuje etice malých a středních zaměstnavatelů v České republice a zároveň mapuje i vnímání etiky ze strany zaměstnanců. Cílem práce je zhodnocení současného stavu etického přístupu na základě dat získaných z dotazníkových šetření, analýza rozdílů přístupu zaměstnanců a zaměstnavatelů a také vyhodnocení dat v závislosti na velikosti zaměstnavatele a jeho příslušnosti do regionů ekonomického centra nebo ekonomické periferie. Součástí práce jsou návrhy na zlepšení aktuální situace s cílem zvýšit ekonomickou odolnost a konkurenceschopnost jak firem, tak jejich zaměstnanců.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Etika, morálka, etika v podnikání, zaměstnavatelé, zaměstnanci, vyhodnocení, doporučení, ekonomická centra, ekonomická periferie, Česká republika*

## **TITLE**

*Managerial ethics as a company's competitive advantage on the labor market*

## **ANNOTATION**

*This thesis focuses on the ethics of small and medium-sized employers in the Czech Republic while also mapping the perception of ethics from the employees' perspective. The aim of the thesis is to evaluate the current state of ethical approach based on data obtained from questionnaire surveys, analyze differences in approach between employees and employers, and evaluate the data depending on the size of the employer and its affiliation with either the economic center or economic periphery regions. The thesis includes proposals for improving the current situation with the aim of enhancing the economic resilience and competitiveness of both companies and their employees.*

## **KEYWORDS**

*Ethics, morals, ethics in business, employers, employees, evaluation, recommendations, economic centers, economic periphery, the Czech Republic*

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	9
SEZNAM ZKRATEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	13
1.1 Charakteristika základních pojmů .....	13
1.1.1 Morálka .....	13
1.1.2 Etika .....	13
1.1.3 Manažerská etika .....	14
1.2 Etický management.....	14
1.2.1 Metody etického managementu.....	15
1.2.2 Nástroje etického managementu.....	17
1.3 Postavení zaměstnance v podniku .....	19
1.4 Právní úprava .....	19
1.4.1 Zákoník práce .....	19
1.4.2 Antidiskriminační právo .....	20
1.4.3 Právo na ochranu osobnosti .....	21
1.4.4 Ochrana osobních údajů.....	21
1.4.5 Whistleblowing .....	22
1.4.6 Nekodifikované aspekty .....	23
1.4.7 Legislativní výhled .....	24
1.5 Etický kodex .....	26
1.5.1 Definice etického kodexu .....	26
1.5.2 Doporučený obsah .....	27
1.6 Lidské zdroje jako faktor konkurenceschopnosti podniku .....	28
1.6.1 Definice konkurenceschopnosti .....	28
1.6.2 Definice lidských zdrojů .....	31

1.6.3	Lidské zdroje vs. lidský kapitál vs. lidský potenciál .....	31
1.7	Lidské zdroje a konkurenceschopnost .....	32
2	PRAKTICKÁ ČÁST .....	34
2.1	Použitá metodika.....	34
2.2	Metoda průzkumu – dotazníkové šetření .....	34
2.3	Vyhodnocení ekonomických center a ekonomických periferií ČR .....	38
2.3.1	Vyhodnocení jednotlivých krajů a jejich zařazení mezi ekonomická centra / ekonomické periferie .....	39
2.4	Distribuce dotazníkového šetření.....	43
2.5	Metodika průzkumu – vyhodnocení .....	44
2.6	Vyhodnocení výsledků .....	44
2.6.1	Zaměstnanci - vyhodnocení .....	45
2.6.2	Zaměstnavatelé - vyhodnocení .....	50
2.7	Křížové vyhodnocení .....	56
2.7.1	Křížové vyhodnocení - zaměstnavatelé .....	57
2.7.2	Křížové vyhodnocení - zaměstnanci .....	72
2.8	Křížová vyhodnocení zaměstnanci a zaměstnavatelé .....	82
3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	85
4	DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	88
	ZÁVĚR .....	92
	SEZNAM LITERATURY .....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100



## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 – Participující skupiny .....	16
Obrázek 2 – Schéma konkurenceschopnosti .....	30
Obrázek 3 – Pohlaví respondentů .....	45
Obrázek 4 – Věk mužů .....	45
Obrázek 5 – Věk žen .....	45
Obrázek 6 – Rozdělení na periferii a centrum .....	46
Obrázek 7 – Počet zaměstnanců ve firmě .....	46
Obrázek 8 – Rozdělení dle zaměstnavatelů .....	46
Obrázek 9 – Používání etického kodexu .....	47
Obrázek 10 – Seznamování se s etickým kodexem.....	47
Obrázek 11 – Zákonem dané náležitosti .....	48
Obrázek 12 – Co obsahuje etický kodex .....	48
Obrázek 13 – Možnost oznamování stížností.....	49
Obrázek 14 – Řešení stížností .....	49
Obrázek 15 – Možnosti oznamování stížností.....	49
Obrázek 16 – Využití kodexu při problému .....	50
Obrázek 17 – Na koho se obrátit mimo společnost .....	50
Obrázek 18 – Periferie nebo centrum zaměstnavatelé.....	51
Obrázek 19 – Počet zaměstnanců ve firmě.....	51
Obrázek 20 – Vnímání etiky.....	52
Obrázek 21 – Zodpovědnost za etiku .....	52
Obrázek 22 – Oblasti firemní etiky .....	52
Obrázek 23 – Zavedení etického kodexu .....	53
Obrázek 24 – Obsah etického kodexu .....	53
Obrázek 25 – Školení nad rámec zákona.....	54
Obrázek 26 – Zaškolení nových zaměstnanců .....	54
Obrázek 27 – Kdo řeší problémy na pracovišti .....	55
Obrázek 28 – Fluktuace ve firmách.....	55
Obrázek 29 – Etický a sociální audit ve firmách.....	56
Obrázek 30 – Vnímání etiky.....	57

Obrázek 31 – Zodpovědnost za etiku .....	58
Obrázek 32 – Aspekty etického kodexu .....	59
Obrázek 33 – Aspekty etického kodexu v závislosti na velikosti firmy .....	60
Obrázek 34 – Aspekty etického kodexu za ČR .....	61
Obrázek 35 – Fluktuace a etika v ekonomických centrech .....	62
Obrázek 36 – Fluktuace a etika v ekonomických periferiích .....	63
Obrázek 37 – Fluktuace a zavedení etického kodexu v ekonomických centrech .....	64
Obrázek 38 – Fluktuace a zavedení etického kodexu v ekonomických periferiích .....	65
Obrázek 39 – Zavedení etického kodexu dle regionu .....	66
Obrázek 40 – Oblasti etického kodexu dle regionu.....	67
Obrázek 41 – Fluktuace a délka zácviku ve firmách.....	69
Obrázek 42 – Školení zaměstnanců v regionech .....	70
Obrázek 43 – Věk, pohlaví a region respondentů.....	72
Obrázek 44 – Obsah etického kodexu dle regionu .....	73
Obrázek 45 – Obsah etického kodexu dle velikosti firem.....	74
Obrázek 46 – Seznamování s etickým kodexem dle velikosti firem.....	75
Obrázek 47 – Seznamování a etickým kodexem dle regionu.....	76
Obrázek 48 – Obsah etického kodexu dle regionu .....	77
Obrázek 49 – Využití etického kodexu ve firmách dle velikosti firem.....	78
Obrázek 50 – Využití etického kodexu dle regionů .....	79
Obrázek 51 – Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle pohlaví? .....	80
Obrázek 52 – Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle věku a pohlaví? .....	81
Obrázek 53 – Využití kodexu při problému a zodpovědnost za etiku.....	82
Obrázek 54 – Seznamování se s etickým kodexem a zavedení etického kodexu .....	83
Obrázek 55 – Co obsahuje etický kodex z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů.....	84
Tabulka 1 – Dojezdové časy.....	39

## **SEZNAM ZKRATEK**

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

cca – přibližně

CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost podniku)

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

GDPR – General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

ORP – Obec s rozšířenou působností

Tj. – to jest

vs. – versus

ZP – Zákoník práce

# ÚVOD

Tato práce se bude věnovat tématu etiky podnikání a uplatňování jejich přístupů v praktických podmínkách malých a středních firem v České republice.

Toto téma jsem si vybral, protože mně je blízké jak z mých pracovních zkušeností, tak i díky domu, že pocházím z venkovské oblasti, ale již dlouhá léta žiji v Praze. Ve své profesní kariéře jsem pracoval jak u malých a středních firem, tak i v korporátním prostředí. Zajímalo mě, zda moje vlastní pracovní zkušenosti z minulých let korespondují s převládajícími trendy v oblasti etiky, a jak se tyto trendy do dnešní doby změnily.

Hlavním zaměřením této diplomové práce je vnímání a uplatňování etiky podnikání u malých a středních firem. Bude porovnáváno vnímání etiky firmami a jejich zaměstnanci v ekonomických centrech České republiky (velká města a jejich zázemí) a tyto výsledky budou porovnány s vnímáním etiky firmami a zaměstnanci v ekonomických periferiích (regiony vzdálené od velkých měst a venkovské oblasti).

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část práce zahrnuje teoretickou definici etiky, morálky a z nich odvozené etiky podnikání. Dále jsou zde diskutovány hlavní nástroje a metody etického managementu a právní rámec, ve kterém se zaměstnanci a firmy v České republice pohybují.

Druhá část práce se věnuje vlastnímu výzkumu. V úvodu této části jsou definovány metody použité pro výzkum a způsob jejich uplatnění pro výzkum samotný. Dále se tato část věnuje vyhodnocení výsledků a jejich interpretaci. Praktické šetření bylo provedeno pomocí dotazníků a zahrnovalo oslovení více než 300 malých a středních firem po celé České republice. V šetření provedeném mezi zaměstnanci odpovídalo více než 100 osob.

Závěrečná kapitola se věnuje doporučením v přístupu k problematice etiky pro malé a střední firmy s důrazem na udržitelný rozvoj firem a stabilizaci a spokojenost zaměstnanců. Data použitá pro tato doporučení vycházejí z poznatků získaných v tomto šetření, stejně jako z teoretických poznatků uvedených v literární rešerši.

# 1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

## 1.1 Charakteristika základních pojmů

Abychom mohli lépe pochopit manažerskou etiku je potřeba vysvětlit pojmy morálka a etika, a jejich případné vzájemné vztahy. Dle Bohaté (2021) je vztah morálky a etiky vztahem toho co „je“ a toho co by „mělo být“.

### 1.1.1 Morálka

Pojem morálka (odvozená z latinského *moralitas*) pochází z latinského slova „*mós*“ a znamená zvyk, obyčej nebo mrav. Morálku můžeme charakterizovat jako soubory principů, norem, pravidel a hodnot, které se týkají lidského chování. Pokud člověk jedná v souladu s danými morálními normami, jeho chování označujeme jako morální nebo mravní. Tyto normy mohou mít původ v náboženských, filozofických, kulturních nebo sociálních tradicích a mají značný vliv na jednání a rozhodování jednotlivců. Morálka slouží jako životní průvodce, přičemž se řídí přirozeným zákonem morálky, který vede jednotlivce k jednání v souladu s jejich přirozenou podstatou. Morální standardy jsou předmětem změn v čase, což znamená, že každá skupina a každé období má svou specifickou morálku, ovlivněnou společenským vývojem, pokrokem ve vědě a technologii, kulturním rozkvětem, mírou vlivu náboženství a proměnami lidských potřeb a očekávání (Seknička a Putnová, 2016).

### 1.1.2 Etika

Thosmon (2019) definuje etiku jako filozofickou vědeckou disciplínu, která se věnuje studiu morálky a analyzuje lidské chování a jednání z hlediska morálních hodnot. Tato oblast hledá kritéria pro posuzování dobra, zla a spravedlnosti, aby umožnila člověku provádět hodnocení. Cílem etiky je vést člověka k dobru a pomoci mu toto dobro rozpoznat. Důraz klade také na lidskost, což zahrnuje respekt k důstojnosti každé osoby, a uznává principy jako přirozenost, svobodu, spravedlnost a odpovědnost v lidském jednání. V užším smyslu je etika chápána jako věda zkoumající mravně relevantní chování člověka, zatímco v širším kontextu se zaměřuje na míru lidskosti. Mezi základní etické otázky, na které se etika snaží odpovídat, patří: Co je dobro a zlo? Co je spravedlivé?

Dále Thosmon (2019) zdůrazňuje, že klíčovým předpokladem pro řešení těchto základních etických otázek je svoboda, zejména svoboda vůle jednotlivce, která je v etice považována za zásadní.

V návaznosti na základní definici morálky a etiky lze formulovat manažerskou etiku, které je věnována následující kapitola.

### **1.1.3 Manažerská etika**

Manažerská etika podrobně vymezuje soubor morálních zásad a standardů, které by manažeři měli uplatňovat ve svých profesních rolích. Manažeři, jako klíčoví aktéři zodpovědní za plánování, organizování, vedení, řízení a kontrolu aktivit podniků nebo organizací, nesou odpovědnost nejen za dosahování cílů svých organizací, ale i za způsob jakým tyto cíle dosahují. Je důležité, aby manažeři dodržovali právní předpisy, normy a hodnoty společnosti, ve které působí, a zároveň brali v úvahu potřeby a zájmy všech zainteresovaných stran – včetně zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, akcionářů, konkurence, státu a široké veřejnosti. Manažeři by měli při svém rozhodování a jednání kladně přistupovat k otázkám etiky a udržitelnosti, aby se vyvarovali škodlivým dopadům na sebe, své podniky nebo organizace, ostatní lidi a životní prostředí (Ondriová a Fertařová, 2021).

Ferrell et al. (2021) popisují manažerskou etiku jako *"proces zohledňování morálky při dohledu nad organizací"*. Tento přístup umožňuje manažerům klást důraz na blaho zaměstnanců, zákazníků, a dalších dotčených stran, aniž by zanedbávali ziskovost společnosti. Podle těchto autorů zahrnuje manažerská etika etické aspekty v rozhodování, organizaci, vedení, řízení lidských zdrojů a kontrole. Na rozdíl od širšího pojmu etiky v podnikání, se manažerská etika specificky soustředí na tyto aspekty v rámci manažerských funkcí.

Na základě definice manažerské etiky je možno definovat etický management jako praktický nástroj pro uplatňování etiky v praxi.

## **1.2 Etický management**

Etický management, neboli etické řízení, je proces, kterým organizace stanovuje, sleduje a uplatňuje etické normy a hodnoty ve své činnosti. Etický management zahrnuje vytváření a dodržování etického kodexu, který je souborem pravidel a zásad pro správné jednání a chování zaměstnanců, manažerů, partnerů a zákazníků organizace. Etické řízení také znamená řešení etických dilemat a konfliktů, které mohou vzniknout v rámci organizace, nebo mezi ní a jejím okolím (Putnová a Seknička, 2007).

Etický management, jakožto vědní disciplína, diskutuje různé aspekty uplatnění v praxi (diskutováno v následující kapitole). Zároveň však platí, že etický management v České republice je ovlivněn různými zákony, které upravují jednotlivé aspekty etiky v podnikání.

Mezi nejdůležitější patří například občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), trestní zákoník (zákon č. 40/2009 Sb.), zákon o ochraně osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb.), zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.), zákon o ochraně hospodářské soutěže (zákon č. 143/2001 Sb.), zákon o veřejných zakázkách (zákon č. 136/2006 Sb.) a další. Tyto zákony stanovují základní pravidla, povinnosti, práva a sankce pro podnikatele, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, konkurenty, stát a společnost jako celek v oblasti podnikatelské činnosti. Právní rámec je podrobněji rozepsán v kapitole 1.4.

### **1.2.1 Metody etického managementu**

Putnová a Seknička (2007) uvádí, že metoda je všeobecně charakterizována jako postup používaný k aplikaci znalostí a principů v praxi, a proto by měla být jednoduchá, srozumitelná a komplexní. Pro účely etického managementu lze tyto metody rozdělit na tradiční a moderní. Mezi tradiční metody se řadí dialog a konsenzus, zatímco mezi moderní metody se zařazují Corporate Governance (řízení a správa korporací), teorie stakeholderů (teorie participujících skupin) a CSR, neboli Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost podniku).

Dialog je klíčovým prvkem komunikace mezi různými zájmovými skupinami na všech úrovních (podniková, regionální, odvětvová, národní, mezinárodní). Jeho pravidelné uplatňování pomáhá řešit potenciální problémy a konflikty a zároveň podporuje udržování pozitivních vztahů s dotčenými skupinami. Dialog je nezbytnou součástí všech fází podnikání a přispívá k efektivnímu formulování firemní strategie a lepšímu porozumění prostředí, ve kterém firma funguje. Při použití dialogu musí být dodržena tyto pravidla:

- Každý účastník dialogu by měl být schopen nejen poskytovat a přijímat odůvodnění jednání, ale také umět odlišit dobré a špatné argumenty a rozlišovat mezi pravdivými a nepravdivými informacemi.
- Každý účastník musí být svobodný a brát na sebe odpovědnost za výsledky svého jednání.
- Každá strana musí usilovat o dosažení dohody s ostatními a být ochotna přistoupit na kompromisy pro získání souhlasu nebo shody.
- Každá strana musí být ostatními účastníky dialogu uznávána jako suverénní činitel.
- Každá strana musí chápat a akceptovat závazek, který přijímá.

Další tradiční metodou je konsenzus. Jedná se o proces nebo výsledek, kdy skupina lidí (například ve společnosti, organizaci, týmu) dosáhne společné dohody, nebo shody, ohledně určitého tématu, rozhodnutí nebo problému. Klíčovými pravidly metody konsenzu jsou

jednoznačné a přesné stanovení práv, povinností a odpovědnosti, monitorování shody v dialogu a použití principu nezájatého pozorovatele (Seknička a Putnová, 2016).

Moderní metoda Corporate Governance (řízení a správa korporací) se zabývá hodnotami, etikou a správným chováním v rámci řízení a správy obchodních korporací. Jejím cílem je zajistit transparentnost, odpovědnost a řádnou správu ve firmách, aby dosáhly svých cílů a přinesly užitek všem zúčastněným stranám (Seknička a Putnová, 2016).

Teorie stakeholderů (teorie participujících skupin) označuje všechny participující nebo zúčastněné skupiny, které jsou nějakým způsobem spojeny s činností podniku. Primární stakeholderi, kteří jsou přímo zapojeni do fungování firmy, tvoří první skupinu. Do skupiny sekundárních stakeholderů pak patří například odborové organizace, konkurenti, média a různé zájmové skupiny. Hlavním cílem je monitorovat a koordinovat činnosti organizace tak, aby se firma chovala a byla vnímána jako zodpovědný společenský člen společnosti (Seknička a Putnová, 2016).

Typy hlavních stakeholderů a jejich vztahy zobrazuje následující obrázek:



**Obrázek 1** – Participující skupiny

Zdroj: Seknička a Putnová, 2016

Další metodou je koncept společenské odpovědnosti podniků (CSR), což je moderní přístup k podnikání, který přesahuje pouhé ekonomické zájmy firmy a zahrnuje také sociální a environmentální aspekty. Tento koncept klade důraz na dlouhodobé cíle a podporuje snahu o celkové zlepšení stavu společnosti. Etické chování (responsibility = zodpovědnost = morálka) by mělo být v rámci podniku směřováno jak dovnitř organizace, zejména k zaměstnancům, tak i ven: k okolnímu prostředí a společnosti jako celku. Společenská odpovědnost se stává důležitým tématem v hlavním ekonomickém diskurzu (Seknička a Putnová, 2016).



Seknička a Putnová (2016) dále uvádějí, že Evropská komise navrhuje definovat odpovědnost podniků jako zodpovědnost za dopady jejich aktivit na společnost. Výše uvedené přístupy jsou vzájemně propojené a ve svém středu mají CSR, které je charakterizováno především odpovědností. Na přístup CSR dále navazuje koncept Corporate Governance (řízení a správa korporací), který rozšiřuje tyto principy. Z tohoto modelu pak vycházejí vztahy s různými stakeholdery, kteří jsou spojeni s podnikem.

Dle definice v úvodu této kapitoly lze chápat metody jako praktické postupy používané k aplikaci znalostí a principů v praxi. V další kapitole budou diskutovány praktické příklady uplatnění výše uvedených metod v podobě jednotlivých nástrojů etického managementu.

### **1.2.2 Nástroje etického managementu**

Klíčové nástroje etického managementu, které se využívají pro začlenění etiky do podnikového prostředí lze, stejně jako metody, rozdělit na tradiční a moderní. Tradiční nástroje, používané od roku 1920, zahrnují etické kodexy, vzorové etické postupy a školení zaměřené na podnikovou etiku. Od konce 80. let 20. století se objevují moderní nástroje etického řízení, jako jsou etický a sociální audit, instituce ombudsmana pro podnikovou etiku a etické výbory. Kromě těchto základních nástrojů existují i další formy začleňování etiky do firemní struktury, včetně pozic jako pracovník nebo ředitel pro etiku, etické komise, etické kulaté stoly, semináře a workshopy o etice, etická diskusní fóra na sociálních sítích, etické „horké linky“, etické bilancování a osobní rozhovory. O výběru nejvhodnějšího nástroje nebo opatření pro konkrétní podnik, často ve spolupráci se zájmovými skupinami, rozhoduje vedení podniku (Putnová a Seknička, 2007).

V návaznosti na výše uvedený výčet základních nástrojů etického managementu budou v další části literární rešerše primárně definovány nástroje, které byly zahrnuty do průzkumu v rámci praktické části této diplomové práce.

#### **Školení a vzdělávání v oblasti etiky**

Jedním z klíčových způsobů začlenění etiky do firemní kultury je poskytování vzdělávání a školení v etice, které se může konat prostřednictvím etických seminářů, částí jiných seminářů věnujících se etice, workshopů nebo diskusních fór, a to jak ve formě externí, tak interní. Hlavním cílem tohoto vzdělávání je rozšířit znalosti o etice mezi vedením firmy, skupinami zaměstnanců nebo všemi zaměstnanci. To zahrnuje vysvětlení role etiky, morálních principů a norem, osvětlení etických dilemat, a objasnění účelu a fungování etického kodexu. Cílem je, aby každý člen společnosti porozuměl svým právům a povinnostem, uměl rozlišovat správné od nesprávného a nesl odpovědnost za své činy. V rámci těchto školicích programů se

často řeší eticky náročné situace a aplikace etických principů v praxi. K této skupině nástrojů patří také učení se praxí, například prostřednictvím stáží v různých odděleních firmy nebo jejich zahraničních pobočkách. Vzdělávací možnosti zahrnují také online výukové programy pro manažery i zaměstnance (Putnová a Seknička, 2007).

### **Etické hotlines**

Etické „horké linky“ (hotlines) jsou moderní a efektivní nástroje pro řízení etiky v podniku. Tyto linky, které fungují na principu rozhovoru a okamžité reakce, mohou být provozovány externě, ale také je může přímo řídit samotný podnik. Jsou dostupné obvykle nepřetržitě, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, a umožňují zaměstnancům svobodně (často i anonymně) hlásit své návrhy nebo obavy. Díky nim lze včas identifikovat a rychle řešit potenciální problémy. Velkou výhodou je také možnost pro zaměstnance diskutovat o tématech, která se bojí veřejně pojmenovat, nebo která pro ně představují zdroj stresu (Putnová a Seknička, 2007).

### **Etický a sociální audit**

Etický a sociální audit, který patří mezi nefinanční audity a není regulován zákonem, je jedním z nejmodernějších a nejobsáhlejších nástrojů etického řízení. Hlavním účelem je hodnotit etické prostředí v rámci firmy. Tento audit zkoumá, jakým způsobem byly dosaženy podnikatelské výsledky, posuzuje efektivitu uplatňování etických hodnot, monitoruje mocenské struktury v podniku a zvyšuje transparentnost vůči všem zúčastněným stranám. Audit se provádí pro interní potřeby podniku a měl by nejen provést kontrolu a poskytnout shrnutí, ale také navrhnout opatření pro zlepšení etického stavu v podniku, která by měla být následně realizována. Vzhledem k povaze etického a sociálního auditu jsou na auditory kladeny vysoké nároky, zejména na jejich důvěryhodnost a odbornost. Auditor může být interní (člen firmy) nebo externí (osoba stojící mimo firmu, která je za tuto službu firmou placena). Vzhledem k tomu, že pro etický audit neexistují pevně stanovená kritéria a standardy, jako je tomu u finančních auditů, liší se postupy jeho provádění v každém podniku a zohledňují specifika daného podniku. Audit se zaměřuje na kontrolu dodržování vnitřních dokumentů podniku, jako jsou kodexy, řády nebo směrnice (Putnová a Seknička, 2007).

Předchozí kapitoly se věnovaly definici etiky, definici etiky podnikání, metod a nástrojů pro jejich uplatňování. Mnohokrát zde byl zmíněn termín zaměstnanec, který stojí v centru zájmu celého etického managementu. Následující část literární rešerše se proto zaměří na zaměstnance a jeho postavení v podniku.

### **1.3 Postavení zaměstnance v podniku**

Pro podnik je zaměstnanec jednou z nejdůležitějších součástí obchodní společnosti. Základem pracovněprávních vztahů je vždy nalezení rovnováhy mezi soukromoprávní smluvní volností a ochranou zaměstnance. Zaměstnanec je chápán jakožto organizačně podřízená, a povětšinou i slabší, strana vzájemného vztahu (Hůrka, 2014).

V dalším textu jsou krátce charakterizovány základní zákony České republiky upravující postavení zaměstnanců, a to včetně diskuse o právu soukromém, právu veřejném a jejich subsidiaritě.

### **1.4 Právní úprava**

Postavení zaměstnance upravuje několik zákonů, které se vzájemně prolínají a doplňují. Primárním zákonem je zákoník práce (ZP), který tvoří základní právní normu upravující postavení zaměstnance.

#### **1.4.1 Zákoník práce**

Základním právním předpisem v úseku pracovního práva je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje především právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce nebo v souvislosti s ní. Tento zákon tedy v první řadě určuje soubor základních práv a povinností smluvních stran pracovněprávních vztahů, kterými jsou pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti) (MPSV, 2024).

Během jednání o přistoupení k Evropské unii došlo k významným úpravám v českém právním systému, zejména v sektoru pracovního práva, aby byl sladěn s legislativou Evropské unie. Harmonizační novela zákoníku práce (zákon č. 155/2000 Sb., a některé další zákony) akcentovala personální oblast rovného zacházení, diskriminace a informovanosti zaměstnanců zaměstnavateli. Dva roky po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 byl přijat zcela nový zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), reflektující celkové změny v právním řádu (Chmielová Dalajková, 2022).

Nešćáková (2012) uvádí, že zákoník práce vychází ze tří základních pilířů. První z uvedených pilířů je shrnut do zásady „co není zakázáno je dovoleno“. Zákoník práce tak umožňuje možnost odchýlení se, tedy sjednání si odlišných nebo nedefinovaných práv zákonem.

Při využití toho principu nikdy nesmí dojít k poškození či odepření práv zaměstnance, s výjimkou případů, ve kterých zákoník práce odchýlení explicitně neumožňuje. Podle § 4a odstavce 3, je možné se odchýlit od pravidel stanovených v § 363 pouze v případě, že to bude ve prospěch zaměstnance.

Druhým pilířem je pojem závislá práce. Zákoník práce v § 2 přesně definuje podmínky, které vymezují, co je za závislou práci považováno.

Třetí pilíř byl postaven na principu delegace, ale tento princip byl zrušen Ústavním soudem nálezem č. 116/2008 Sb. a tím vznikl princip subsidiarity. Princip subsidiarity v praxi znamená, že zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů, občanský zákoník, se v pracovně právní praxi používá v případech, kdy zákoník práce danou problematiku neřeší nebo nemá příslušné ustanovení. V návaznosti na výše uvedený náleží Ústavního soudu nabyt od 1.1.2012 účinnost zákon 365/2011 Sb., který upravuje a mění více než 300 ustanovení zákoníku práce.

V rámci dosahování základních cílů pracovně právních vztahů by měly tyto základní zásady tvořit primární právní východiska, která deklarují požadovaný přístup v organizaci práce zaměstnance, ve vytváření žádoucích pracovních podmínek a v problematice ochrany zaměstnance při práci. Rozlišujeme zde 5 základních zásad pracovněprávních vztahů:

- zvláštní zákonná ochrana zaměstnance,
- uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky pro výkon práce,
- spravedlivé odměňování zaměstnance,
- řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace (Neščáková, 2012).

Mezi další významné oblasti týkající se postavení zaměstnanců patří zákaz diskriminace, ochrana osobních údajů, a další. Tyto oblasti jsou diskutovány v následujících kapitolách.

#### **1.4.2 Antidiskriminační právo**

Sochorová a Pešková (2009) ve svém rozboru antidiskriminačního zákona uvádí, že antidiskriminační zákon je první komplexní právní úpravou svého druhu u nás. Zapracovává směrnice Evropských společenství a v souladu s mezinárodními smlouvami, jimiž je Česká republika vázána, a Listinou základních práv a svobod, vymezuje právo každé fyzické osoby na rovné zacházení a zákaz diskriminace v oblasti práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, členství v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo

organizacích zaměstnavatelů, přístupu ke vzdělání, zdravotní péči, sociálnímu zabezpečení a jiných. V antidiskriminačním zákoně jsou vymezeny pojmy přímé a nepřímé diskriminace, obtěžování, vč. sexuálního obtěžování, přípustné formy rozdílného zacházení, zásada rovného zacházení pro muže a ženy v sociálním zabezpečení pracovníků, a upraveny právní prostředky ochrany před diskriminací (Sochorová a Plešková, 2009).

### **1.4.3 Právo na ochranu osobnosti**

Osobnostní práva patří mezi soukromá osobní práva nemajetkové povahy (stejně jako osobní práva rodinná a osobní práva statusová). Právo na ochranu osobnosti je spjato se zásadou, že *„každý člověk má právo si žít podle svého“*, čemuž odpovídá povinnost všech ostatních toto jeho právo respektovat. Právní ochrana osobnosti je poskytována toliko člověku (§ 19 odst. 1 občanského zákoníku) a vychází z přirozenoprávního konceptu, na němž je naše soukromé právo vystavěno, tj. právní osobnost (subjektivita) fyzické osoby je důsledek osobnosti člověka jako takového (nikoli naopak). Z uvedeného vyplývá, že stát člověku osobnost „neposkytuje“, ale pouze garantuje její ochranu a upravuje způsoby uplatnění této ochrany. Pod osobnost člověka zahrnujeme vše, čím je člověk „patrný“ ve vztahu ke svému okolí, proto hovoříme o jednotném právu na ochranu osobnosti. Osobnost člověka je ve své celistvosti tvořena chráněnými statky osobnostními (složkami či stránkami). Jedná se o hodnoty lidské osobnosti, které tvoří její fyzickou (tělesnou) a psychicko-morální i sociální integritu (všeobecná osobnostní práva) a výsledky duševní tvořivé činnosti (zvláštní osobnostní práva tvůrčí). Všeobecná osobnostní práva jsou vlastní všem lidem a představují zejména právo na tělesnou a duševní integritu, svobodu, čest, lidskou důstojnost, jméno, jakož i projevy osobní povahy (Masarykova univerzita, 2021).

S právem na ochranu osobnosti souvisí také právo na ochranu osobních údajů, které bude diskutováno v následující kapitole.

### **1.4.4 Ochrana osobních údajů**

Ministerstvo vnitra ČR uvádí, že obecné nařízení o ochraně osobních údajů, označované jako GDPR (General Data Protection Regulation), představuje právní rámec ochrany osobních údajů platný na celém území Evropské unie.

Ochrana fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů je základním právem. Osobním údajem je jakýkoli údaj o osobě, kterou může správce nebo kdokoli jiný přímo nebo nepřímo ztotožnit. Tedy osobními údaji jsou veškeré informace o identifikované nebo identifikovatelné fyzické osobě. Identifikovatelnou fyzickou osobou je fyzická osoba,

kteřou lze přímo či nepřímě identifikořit, zejména odkazem na určitý identifikařtor, například jméno, identifikařní říslo, lokařní údaje, sířový identifikařtor nebo na jeden ři více zvlášřních prvků fyzické, fyziologické, genetické, psychické, ekonomické, kulturní nebo společenské identity řéto fyzické osoby. Zpracováním je řakákoliv operace nebo soubor operací s osobními údaji nebo soubory osobních údajů, který je prováděn pomocí ři bez pomoci automatizovaných postupů, řako je shromáždění, zaznamenání, uspořádaní, strukturování, uložení, řizpůsobení nebo pozměnění, vyhledání, nahlédnutí, použití, zpřístupnění přenosem, šíření nebo řakékoliv jiné zpřístupnění, seřazení ři zřombinování, omezení, řymaz nebo zničení.

Pravidla ochrany osobních údajů se dotýkají kteréhokoliv subjektu, který zpracovává osobní údaje. Správcem je fyzická nebo právnířká osoba která sama nebo společně s jinými určuje účely a prostředky zpracování osobních údajů. Zpracovatelem je fyzická nebo právnířká osoba, orgán veřejné moci, agentura nebo jiný subjekt, který zpracovává osobní údaje pro správce (řeho řinnost je ředy odvozená od smlouvy s konkréřním správcem) (Ministerstvo vnitra řR, 2024).

Další právní normou, která se dotýká postavení zaměstnance je řákon o ochraně oznamovatelů. Tento řákon řeší řanspozici řměřnice Evropského parlamentu a Rady EU o whistleblowingu do řeského práva.

#### **1.4.5 Whistleblowing**

Pojem whistleblowing je anglický výraz odvozený od slovního spojení „to blow the whistle“, v řekladu „přísřkat na přísřřalku“ neboli v přeneseném smyslu upozornit, ře se „nehraje podle pravidel“. V rámci řeské právní terminologie lze tento termín vykládat řako oznamování, udávání nebo informování. Whistleblower (oznamovatel) poskytuje informace osobám nebo institucím, které mohou oznamovanou zkušenosť prověřit a řřípadně zakročít. Nejde ředy jen o samotné oznámení, ale také o nalezení smysluplného řešení. Jde o nástroj ochrany veřejného zářmu, který podporuje osobní odpovědnosť a zároveň o nenahraditelný zdroj informací nejen při odhalování jednání korupční povahy, ale také při odhalování řinností ohrožující zdraví lidí nebo řivotního prostředí. V kontextu pracovního práva se whistleblowing řefinuje řako upozornění na jednání, které je v rozporu se řákonem, veřejným pořádkem, morálřkou, politikou nebo strategií určité společnosti. Termín whistleblowing se v anglosaských zemích objevil v teoretické rovině v druhé polovině 60. řet 20. století. Použířvat se začal až v 70. letech (Pichřt a Morávek, 2020).

U nás základní právní rámec whistleblowingu tvoří Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2019/1937 ze dne 23. října 2019 o ochraně osob, které oznamují porušení práva EU. Tato směrnice zároveň přikazuje začlenění této směrnice do vnitrostátního práva jednotlivých zemí EU. V této souvislosti byl zpracován vládní návrh zákona a dne 1. srpna 2023 nabývá účinnosti zákon č. 171/2023 Sb., o ochraně oznamovatelů, a zákon č. 172/2023 Sb. (Řepka, 2024).

Zákony všeobecně představují kodifikované aspekty práva (psané, upravené zákonem). Dále existují oblasti nekodifikované čili nepsané a neupravené konkrétním vydaným zákonem. Tyto oblasti jsou diskutovány v další kapitole.

#### **1.4.6 Nekodifikované aspekty**

V současném právním světě existují kromě psaných zákonů i velmi vlivné právní tradice. Právní tradice nejsou sadou zákonných ustanovení, ačkoliv tato ustanovení budou skoro vždy do určité míry vycházet z těchto tradic. Jedná se spíše o hluboce zakořeněné a historií ovlivněné přístupy k základům práva, k roli práva ve společnosti a k přístupu, jak zabezpečit správnou organizaci a fungování právního systému, ke způsobu, jakým by právo mělo být vytvářeno, aplikováno, studováno, zdokonalováno a učeno, což v konečném důsledku reflektuje dobré mravy. Právní tradice usazují právní systém do kulturní perspektivy, jejímž jsou částečným vyjádřením (Mixed Jurisdictions: Common Law v. Civil Law (Codified and Uncodified), 1999).

Galvas (2015) definuje dobré mravy jako základní pravidla slušného chování lidí ve společnosti. Tyto morální zásady nejsou specificky ustanoveny v právních předpisech, a tak jejich porušení nemůže být právně sankcionováno. Dobré mravy se využívají při výkladu pravidel pracovního práva.

Večeřa a Urbanová (2022) vymezují pojmy „sociální norma“ a „normativní řád“. Sociální norma je nepsané pravidlo nebo očekávání chování ve společnosti nebo skupině. Tyto normy určují, co je považováno za přijatelné nebo typické chování v různých sociálních kontextech. Sociální normy mohou zahrnovat různé aspekty chování, jako jsou způsoby, oblečení, mluvení, a mohou se lišit mezi různými kulturami a sociálními skupinami. Jsou vytvářeny a udržovány prostřednictvím sociálních interakcí a mohou se s časem měnit. Porušení sociálních norem může vést k sociálnímu nesouhlasu nebo dokonce sankcím. Normativní řád v zásadě vyjadřuje souhrn společností vytvářených pravidel, paradigmat, jako jsou například pracovní návyky, způsoby interakce jedinců v sociálním útvaru, ale i vztahy jednotlivce k sobě samému, a to včetně vztahům k autoritám.

Weber a Havelka (1998) k tomu dále uvádí, že pokud je tato orientace sociálního jednání pro skupinu závazná, či lidé jednají podle vymezeného sociálního schématu, paradigmatu („co má platit“), stává se řád platným. Tato dohoda je označována jako „mrv“, u kterého chybí vynucení jako činnost jiné sociální skupiny – instituce. Je ovšem třeba zmínit sociální sankce, jakožto kritérium přechodu „práva“.

Jinými slovy je možno říci, že kromě kodifikovaných aspektů (jasně dané zákony) existuje spousta nepsaných pravidel vycházející z morálky („co má být“), jak již bylo diskutováno v kapitole 1.1.1.

Zároveň platí, že kodifikované zákony vždy reagují až zpětně, a to na základě vývoje a zkušeností společnosti, vnímání morálky a kulturních perspektiv (jako příklad je možné uvést zákaz kouření na pracovištích všeho druhu).

#### **1.4.7 Legislativní výhled**

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, zákony se neustále rozvíjí a novelizují podle vývoje morálky a zároveň dle získaných zkušeností společnosti a díky tomu dochází k průběžným novelizacím stávajících zákonů a v některých případech i k návrhům zákonů zcela nových. Novelizace zákonů je možno rozdělit do dvou základních skupin:

- plánované – plánované novelizace vycházejí jednak z legislativního plánu Vlády ČR (který je k dispozici na internetových stránkách vlády – Vláda ČR), jednak z plánu Evropské unie.
- Ad-hoc – neplánované novelizace, které reagují na aktuální potřeby.

Plánované změny dávají veřejnosti možnost očekávat typy změn, které jsou uvažovány. Není sice vždy známo paragrafové znění, ale je znám alespoň záměr zákona. Naproti tomu ad-hoc neplánované změny reagují na aktuálně nastalou potřebu. Jejich předvídatelnost je tedy omezena.

V případě nařízení Evropské unie je třeba podotknout, že Česká republika má povinnost transpozice evropských nařízení do českého právního systému. Nicméně evropská nařízení v oblastech spadajících do působnosti EU jsou v ČR právně závazná již před schválením příslušné národní legislativy. Na primární právo EU navíc navazuje obsáhlá judikatura Soudního dvora EU (Whelanová et al., 2022).

Jednou z takových transpozic bylo zapracování některých závěrů ze směrnice Evropského parlamentu a Rady EU č. 2019/1158 do zákona č. 281/2023 Sb., která přispěla k souladu rodinného a právního života. Tato novela řeší otázku otcovské dovolené, kdy si otec



může vzít 2 týdny volna za 70 % procent platu. Nástup na otcovskou dovolenou musí být do 6 týdnů ode dne narození dítěte nebo ode dne převzetí dítěte do péče. Dále je řešena rodičovská dovolená do tří let dítěte pro ženu nebo muže, pečovatelská dovolená pro osobu, která pečuje o osobu potřebující poskytování dlouhodobé péče v domácím prostředí (Jouza, 2023).

Zákon č. 281/2023 Sb. také stanovuje okruh osob, tzv. pečujících zaměstnanců, kteří mohou zaměstnavatele písemně požádat o kratší pracovní dobu nebo o jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, kratší pracovní doby nebo práce z domova. Jedná se o těhotné zaměstnankyně, zaměstnance pečující o dítě mladší 9-ti let nebo zaměstnance, kteří pečují převážně sami o osobu na nich závislou (min. II. stupeň závislosti). Zaměstnavatel je povinen jejich žádosti vyhovět, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Nevyhoví-li žádosti, je povinen toto písemně odůvodnit (MPSV, 2023).

Dále novela zákoníku práce přinesla informační povinnost zaměstnavatelů a stanoví, že jestliže pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, ukládá zákoník práce zaměstnavateli povinnost informovat o nich zaměstnance písemně. To platí jak pro pracovní poměry založené pracovní smlouvou, tak jmenováním. Od 1. října 2023 zaměstnavatel musí zaměstnance o těchto skutečnostech informovat do 7 kalendářních dní od vzniku pracovního poměru (vznik = den nástupu do práce sjednaný v pracovní smlouvě). Současně došlo ke zkrácení této lhůty, jelikož předcházející úprava stanovovala povinnost informovat do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. V určitých přesně vymezených případech bude možné (stejně jako dosud) písemnou informaci nahradit odkazem na kolektivní smlouvu nebo interní předpis. Obdobná povinnost platí pro dohody konané mimo pracovní poměr a při vyslání zaměstnance na pracovní cestu přesahující 4 kalendářní týdny po sobě jdoucí. Elektronicky poskytnuté informace musí být pro zaměstnance dostupné, s možností uložení nebo vytištění (Kučerová, 2023).

Předchozí kapitoly diskutovaly etiku jako takovou a její uplatnění v podnikání. Dále byly uvedeny základní nástroje etiky podnikání a právní rámec, který je upravuje. V další kapitole budou detailněji představeny a diskutovány vybrané nástroje podnikové etiky ve vazbě na všechny výše uvedené oblasti.

## 1.5 Etický kodex

Etický kodex představuje základní a nejrozšířenější nástroj etiky podnikání. Lze ho chápat jako soubor doporučení, která vymezují etické zásady a hodnoty, jichž by se měli držet jednotlivci i organizace. Tyto kodexy fungují jako průvodci pro proces rozhodování. Zajišťují, že jednání jednotlivců je prováděno s integritou, profesionálně a s respektem vůči všem zainteresovaným stranám (Tamplin, 2023).

Velmi často jsou kodexy považovány za profesní záležitosti (jako například Hippokratova přísaha), a to může být matoucí. Zákony mohou samy v sobě obsahovat kodexy. Zákony, často definovány jako legální kodexy, jsou souborem detailních předpisů, které se zabývají „zločinem a porušením pravidel“ a jejich potrestáním. Etické kodexy (nebo také kodexy chování), zřídka obsahují detailní a velmi specifická pravidla. Kodexy většinou obsahují širší soustavu pravidel, která jsou zaměřena na informování o specifických zákonech a / nebo jejich uplatňování v běžné praxi (Gilman, 2005).

### 1.5.1 Definice etického kodexu

Etické kodexy mají stejně dlouhou historii jako lidstvo samo. Různé náboženské tradice a společenské kultury vždy měly své vlastní kodexy jako základní prvky. Historicky, etické kodexy zahrnovaly obecné povinnosti a principy založené na víře, ale jejich význam byl vždy hlubší. Často zahrnovali vizi dokonalosti, o kterou by jednotlivci, a společnosti, měly usilovat a které by měli dosáhnout. V tomto smyslu se jedná o lidské očekávání, které je často zaměňováno za zákonný požadavek (Gilman, 2005).

Odborná literatura nabízí mnoho různých definic jak etického kodexu jako takového, tak i různý výčet návrhů co by měl etický kodex obsahovat.

Příkladem takové definice je definice dle Flite (2013): Etický kodex zahrnuje soubor hodnot, zásad a profesních standardů. Základem jsou etické principy jako prospěšnost (*činit dobro*), neublížit (*nepoškozovat*) a spravedlnost (*zajištění rovného přístupu*), které tvoří klíčové prvky každého etického kodexu. Analýza etických kodexů v období od roku 1957 do 2004 ukázala, že zahrnují hodnoty jako poskytování služeb ostatním, ochrana informací, ochrana soukromí, a vzdělávání ostatních o důležitosti těchto principů. Důležitým aspektem je také dodržování zákonů, nařízení a regulací. To by mělo vést k uznání a ocenění sebe sama, kolegů a celé profese (Flite, 2013).

Blog Whistleblower security (Nieweler, 2017) uvádí, že etický kodex řídí rozhodování, zatímco kodex chování se zaměřuje na konkrétní akce. Oba tyto typy kodexů zahrnují společné způsoby jak společnosti sami sebe řídí.

Tyto kodexy jsou často spojovány s velkými společnostmi a poskytují návod zaměstnancům a ustanovují veřejné vnímání dobrého chování, ale zároveň stanovují pravidla, ze kterého profitují obchodní společnosti jakékoliv velikosti (Nieweler, 2017).

Společnosti, velké či malé, veřejné nebo soukromé, budou profitovat z faktu, že mají sadu zdokumentovaných pravidel, ze kterých zaměstnanci a ostatní zúčastnění mohou čerpat pravidla, podle kterých se mohou chovat.

Etický kodex je běžně popisován jako "ústava společnosti" definující chování zaměstnanců. Tento dokument obsahuje řadu zásad, které mají vliv na proces rozhodování.

Kodex chování představuje zpřesnění etického kodexu v různých relevantních situacích, stanovuje specifické typy chování, která jsou očekávána nebo naopak zakázána jako podmínka pro pokračování v zaměstnání. Může to zahrnovat zákazy sexuálního obtěžování, rasové diskriminace, nebo používání nevhodného či neautorizovaného obsahu na firemních počítačích. Tato pravidla pomáhají mnoha společnostem vyhnout se skandálům a udržovat zdravé pracovní prostředí, atmosféru a dobré jméno firmy (Nieweler, 2017).

### 1.5.2 Doporučený obsah

Putnová a Seknička (2007) definují etický kodex jako rozsáhlý dokument, který se nejčastěji skládá z následujících částí: „*vztahy k zákazníkům, vztahy k dodatelům, vztahy k zaměstnancům, vztahy k vládě a místním orgánům*“. V každé společnosti se etický kodex liší, což je důsledek specifických faktorů charakteristických pro danou firmu, ale i přes tyto odlišnosti by měl, dle Putnové a Sekničky (2007), obsahovat tyto okruhy:

- respektování práva,
- čestnost a fér komunikace,
- bezpečnost a kvalita produkce,
- konflikty zájmů,
- jednoznačné odmítnutí diskriminace,
- vztahy s dodavateli,
- uzavírání smluv,
- zneužívání a využívání informací v obchodním styku,
- korupce,

- sociální odpovědnost,
- ochrana životního prostředí,
- informace o majetku.

Etický kodex může být rozšířen o další oblasti jako jsou pravidla oblékání, obchodní etika, pravidla po používání sociálních sítí, používání majetku společnosti a používání mobilního telefonu při práci (Andreev, 2023).

Andreev (2023) také uvádí, že dalším důležitým obsahem je seznam kontaktních míst neboli nástrojů pro nahlášení neetického jednání. Tyto nástroje pro hlášení neetického jednání lze chápat jako různé způsoby jak může být oznámeno podezření nebo skutečnost, že došlo k porušení etických zásad, právních předpisů nebo jiných norem v organizacích, ve kterých pracujete nebo se kterými spolupracujete. Některé z nejčastějších nástrojů pro hlášení neetického jednání jsou:

- Etická linka – je elektronická forma komunikace, jako je mobilní telefon, e-mail, online formulář nebo mobilní aplikace, která umožňuje anonymně podat oznámení o neetickém, nezákonném nebo nevhodném chování na pracovišti. Etická linka je zřízena v souladu s českým zákonem o ochraně oznamovatelů, který chrání oznamovatele před odvetnými opatřeními.
- Fyzické schránky důvěry – jedná se o schránky umístěné v organizaci, do kterých mohou zaměstnanci vložit anonymní stížnosti nebo hlášení.

## 1.6 Lidské zdroje jako faktor konkurenceschopnosti podniku

Jak již bylo uvedeno výše zaměstnanci stojí v centru zájmu etiky podnikání. Zaměstnanci, čili lidské zdroje z pohledu firmy, jsou jejím základním kapitálem. Lidé jsou nositelé znalostí, a tím se stávají nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti každé firmy. Teoretické definice jsou detailněji diskutovány v následujících kapitolách.

### 1.6.1 Definice konkurenceschopnosti

Jambor a Babu (2016) uvádějí následující definici konkurence: „*Otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“

Mikoláš et al. (2011) ve spojitosti s konkurenceschopností uvádějí, že je jen velmi málo pozornosti věnováno kategoriím jako jsou: identita, integrita, mobilita a suverenita, které všechny tvoří významné složky konkurenčního potenciálu firmy:

- *Identita* = nalezení a pochopení poslání, role a vlastního JÁ firmy, což tvoří základní faktor konkurenceschopnosti firmy.
- *Integrita* = soudržnost firmy. Pružnost a dynamičnost daná vlastní identitou pracovníků, nebo jednotlivými složkami firmy, a propojení této identity s firmou jako takovou.
- *Mobilita* = schopnost firmy adaptovat se a vyvíjet. Mobilita je definována jako potenciál firmy reagovat na její vnitřní a vnější podněty.
- *Suverenita* = postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní v případě, že se má možnost rozhodovat o svém vývoji a realizovat svá rozhodnutí.

Finanční zdraví, síla marketingu a inovační dynamika jsou základními aspekty determinujícími konkurenceschopnost firmy. Nicméně, disharmonie identity, integrity, mobility a suverenity mohou znamenat ohrožení zdravého rozvoje firmy (Mikoláš et al., 2011).

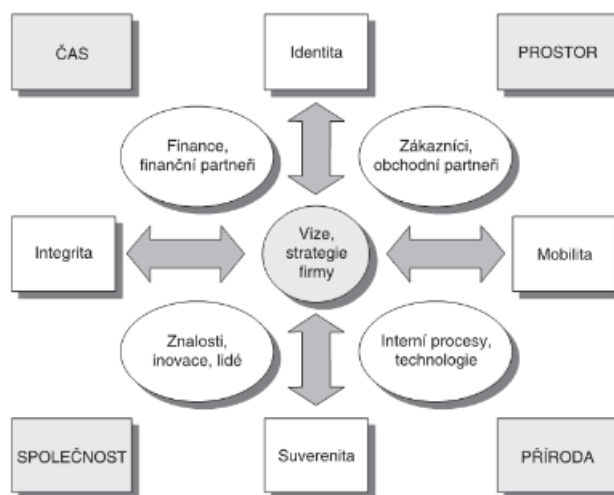
V současné době ekonomické teorie opouštějí klasickou definici konkurence a hovoří o hyperkonkurenci. Zapletal a Dohnanská (2020) definují hyperkonkurenci následovně: „*Hyperkonkurence neznamena a nevychází ze zintenzívnění konkurence. Vychází z toho, že konkurenční myšlení je založeno na konkurenčních výhodách, nikoliv na komparativních výhodách. Hyperkonkurence je proces nepřetržité tvorby nových konkurenčních výhod.*“

Jirásek (2001) pak dodává, že v hyperkonkurenci se považuje za hlavní konkurenční výhodu rychlý pohyb. Dále uvádí, že v budoucnosti se již podniky nebudou rozlišovány na bohaté a chudé, ale přímo na rychlé a pomalé. Mezi dominantní komponenty hyperkonkurence patří:

- Nová funkce podnikatelské správy – top management podniku by se měl zaměřit primárně na konkurenceschopnost a výkonnost podniku.
- Ústup manažerského a nástup vůdcovského řízení – vůdce se řídí dle svojí osobnosti, znalostmi a vizí.
- Tvořivá vize a strategie – efektivní a fungující strategie podniku dle představ o budoucnosti s uměním vybočit z řady.
- Nová strategie lidského rozvoje – zvyšování efektivity a snižování kvantity zaměstnanců, loajalita a týmová spolupráce.
- Generický způsob inovací – zvýšený tlak na inovace a jejich rychlost.

- Zaměření na zákazníka, nejen na trh – rozvoj Customer Relationship Managementu (Řízení vztahů se zákazníky).
- Od dat a informací ke znalostem – zaměření se na interpretaci a práci s daty.
- Úsporná kontrola nákladů a inovativní financování – kontrola nákladů a nové způsoby finančního řízení firmy.
- Otevřená organizace podniků – rozvoj kooperací a hledání synergií.
- Nová „rasa“ velkých podniků – velké podniky fungují jako soustava malých agilních podniků.
- Síťová informační a komunikační technologie – nutnost informačních systémů a využívání internetu.

Mikoláš (2005) udává, že současná odborná stanoviska k problematice konkurenceschopnosti obvykle prezentují čtyři základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy, a to lidský, finanční, technologický a obchodní potenciál firmy. Dále pak Mikoláš (2005) uvádí, že dle jeho vlastních empirických a teoretických poznatků můžeme konstatovat, že existují minimálně další čtyři (nově se formující) dimenze konkurenceschopnosti: identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, jako nové deriváty základních atributů konkurenceschopnosti (také viz výše). Tato úvaha je vyjádřena schématem na obrázku níže.



**Obrázek 2** – Schéma konkurenceschopnosti

Zdroj: Mikoláš, 2005

Závěrem Mikoláš (2005) konstatuje, že vyžralá identita a značná integrita jsou známkami konkurenceschopné firmy. Z toho vyplývá souvislost identity firmy s její kulturou, klimatem, úrovní komunikace, organizační etikou, image, goodwill a hodnotou podniku.

Předchozí kapitoly definovali důležitost lidských zdrojů pro konkurenceschopnost firmy. Další kapitola se bude věnovat definici lidských zdrojů jako takových a jejich významu pro firmu.

### **1.6.2 Definice lidských zdrojů**

Lidské zdroje, případně lidský kapitál, je charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Koubek (2001) pak dodává, že podnik, či jakákoliv jiná organizace, může existovat pouze tehdy když se mu podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál a energie),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější zdroj, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými a získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidské složky jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### **1.6.3 Lidské zdroje vs. lidský kapitál vs. lidský potenciál**

Vodák a Kucharčíková (2007) definují tyto oblasti jako samostatné pojmy, i když jsou v praxi často zaměňovány nebo ztotožňovány.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených, a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za dynamickou veličinu.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovně právním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů.

Lidský potenciál znamená soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního a kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti.

## **1.7 Lidské zdroje a konkurenceschopnost**

V poslední době převládající model mezilidských vztahů pro řízení oblasti lidských zdrojů instruuje manažery, aby se zaměřovali na více oblastí než jen na pouhé ekonomické potřeby svých pracovníků. Manažeři by měli vidět pracovníky jako osobnosti a prokázat zájem o jejich blaho a štěstí. Stručně řečeno, pracovník se cítí užitečný a důležitý pro organizaci prostřednictvím neustálé komunikace a ujišťování od svého nadřízeného (Kmošek, 2021).

Řízení lidských zdrojů je filozofie řízení lidí založená na přesvědčení, že v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu (Dytrt, 2006).

Z definice lidských zdrojů vyplývá, že lidské zdroje jsou jedním z základních kapitálů každé společnosti. Způsob jejich řízení je diskutován v následující kapitole.

Podle Armstronga (2002) jsou cíle personálních činností následující:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků – zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky.
- Ocenění pracovníků – zvyšování motivace a oddanosti pracovníků zaváděním politik a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují.
- Vztahy – vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky.



Pro úspěšné řízení lidských zdrojů je nutná jejich motivace. Pospíšil (2011) uvádí, že *„motiv (česky pohnutka) je jakýkoliv podnět, který podněcuje člověka k činnosti nebo jej k činnosti inspiruje. Motiv je příčinou a začátkem chování. Motivem se může stát zájem, odměna (finanční, slovní), trest (slovní, morální, fyzický, snaha vyhnout se trestu), prestiž, postoj, hodnoty a podobně.“*

Pospíšil (2011) dále uvádí, že pracovní motiv je jakýkoliv podnět, vnitřní pohnutka, která podněcuje zaměstnance k provádění pracovní činnosti a inspiruje ho k dosažení firemních cílů. Motiv je motor, který podněcuje člověka k činnosti, žene ho k tomu, aby splnil úkoly a jeho práce byla kvalitní. Pracovní motiv způsobí, že člověk staví zájmy své firmy nad své osobní zájmy. Kladným motivem může být: pochvala, uznání, obdiv, seberealizace, potřeba, identifikace s firmou atd. Záporným motivem může být: nenávisť, bolest, stres, závist, strach atd.

Abychom porozuměli motivaci, je důležité pochopit jak a kde motivace vzniká. Zdroj motivace je taková činnost, která ovlivňuje nebo vytváří lidskou činnost. Mezi základní motivace řadíme hodnoty, potřeby, zájmy, ideály a návyky.

Z výše uvedeného vyplývá, že motivace může být jak pozitivní (prospěšná pro firmu), tak negativní (škodlivá). Na základě výše uvedených faktů se lze domnívat, že etika firmy a její důsledné uplatňování, mají základní vliv zejména na oblast hodnot a ideálů každého zaměstnance. Z výše popsaného bezprostředního vlivu lidských zdrojů na rozvoj konkurenceschopnosti firmy, a její současný a budoucí úspěch, vyplývá, že motivace má naprosto základní vliv. Nedostatky v etickém přístupu společnosti mohou působit jako negativní motivace na zaměstnance, a tím výrazně omezovat příspěvek zaměstnanců k úspěchu firmy nad rámec splnění si elementárních povinností.

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bylo dotazníkové šetření použito jako základní metoda sběru dat. V následující kapitole je diskutováno teoretické zázemí jak pro tvorbu dotazníků, tak i pro způsoby jejich vyhodnocení. Následně jsou diskutovány a komentovány konkrétní výsledky.

### 2.1 Použitá metodika

Cílem praktické části je zjistit, jak mohou firmy uplatňováním etického přístupu ovlivnit spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na zodpovězení dvou základních otázek:

- Jaké existují rozdíly vnímání etiky mezi zaměstnanci a zaměstnavateli?
- Jaké existují regionální rozdíly uplatňování etiky podnikání?

Ve vztahu k postulovaným výzkumným otázkám následující kapitola diskutuje teoretické zázemí pro metody dotazníkových šetření využitých pro základní sběr výzkumných dat.

### 2.2 Metoda průzkumu – dotazníkové šetření

Pro účely praktické části byly zpracovány dva dotazníky – první dotazník pro zaměstnavatele (viz příloha č. 1), druhý dotazník pro zaměstnance (viz příloha č. 2). Z hlediska zaměstnavatele byl dotazník zaměřen na stanovení, které nástroje etického managementu firma využívá a jak vnímá celkový přínos etiky pro fungování firmy. Dotazník pro zaměstnance byl zaměřen na vnímání etického přístupu firmy, možnosti podávání případných stížností a uvažování o případné fluktuaci z důvodu přístupu firmy k etice.

Pro návrh dotazníků bylo potřeba najít vhodnou teorii. Dle Andrese (2020) je přední otázkou pro design průzkumu jak konkretizovat abstraktní a přímo neměřitelné koncepce do podoby měřitelných indikátorů ve formě jednotlivých položek průzkumu. Základním cílem je vygenerování dat (ve formě číslic, slov nebo kombinací) z těchto měřitelných indikátorů tak, aby bylo možno odpovědět na výzkumnou otázku. Tento proces konkretizace (neboli operacionalizace) je základem pro stanovení měřitelných a analyzovatelných výsledků. Dále Andres (2020) doporučuje, kdy použít otevřené nebo uzavřené otázky, a to v závislosti na cíli výzkumu.

Praktická část je zaměřena na stanovení, zda firmy mají nebo nemají etický kodex a jaký je jeho rozsah na straně zaměstnavatelů. Druhým aspektem je znalost a možnost využití etických kodexů mezi zaměstnanci. Pro dodržení konzistence odpovědí účastníků napříč všemi regiony byly zvoleny pouze uzavřené otázky, a to ve smyslu doporučení Andrese. Některé výčtové otázky, kde se jedná o stanovení rozsahu, umožňovaly výběr více odpovědí.

Obsah dotazníků byl zpracován na základě literární rešerše v kapitole 1. Literární rešerše vysvětluje základní kategorie jak ovlivňující, tak i zároveň popisující manažerskou etiku. Pro zajištění jednoznačnosti byly dotazníky zpracovány jako sada konkrétních otázek, umožňující popsat základní principy uváděné v teorii. Dle doporučení Andrese (viz výše) bylo nutno konkretizovat abstraktní a přímo neměřitelné koncepty do podoby měřitelných indikátorů. Tyto lze definovat jako základní popisné ukazatele (zjištění kdo odpovídá) a ukazatele odpovídající na zjišťované skutečnosti.

Kromě základních demografických a popisných ukazatelů (pohlaví, region, věková kategorie, velikost firmy) byly otázky formulovány s využitím dvou základních přístupů:

- Otázky faktické a výčtové: otázky týkající se existence etického kodexu, oblastí, které kodex pokrývá, možností, kde uplatnit stížnost a podobně.
- Otázky pocitové: jedná se o otázky které mají za cíl vyjádřit vnímání a pocity. Tyto otázky ze svého principu nejsou měřitelné (viz Andres, 2020). Pro jejich převedení na měřitelné ukazatele byly stanoveny měřitelné koncepty.

Pro stanovení měřitelných konceptů byl využit nástroj thesaurus.com<sup>1</sup>. Pro zajištění měřitelnosti bylo nutno převést neměřitelné koncepce na měřitelné indikátory. Pomocí nástroje thesaurus.com byly stanoveny synonyma pro klíčová slova ověřovaných teoretických konceptů (viz kapitola 1). S pomocí těchto synonym byly následně formulovány otázky, u kterých bylo možno vyhodnocovat a měřit odpovědi.

První pocitovou oblastí je, na základě existence etického kodexu a s ním souvisejících pravidel a postupů, také otázka důvěry v jeho důsledné uplatňování. Dle nástroje thesaurus.com jsou synonymem pro klíčové slovo důvěra (trust) slova důvěrnost (confidence) a víra (faith). Proto byla otázka formulována: „*Využil(a) by jste etický kodex při řešení problému s nadřazeným?*“.

---

<sup>1</sup> Nástroj thesaurus.com funguje pouze v angličtině. Z tohoto důvodu je u každého vyhledávaného/použitého slova uveden český překlad a jeho originální anglický termín.

Takto formulovaná otázka míří na měřitelnost důvěry zaměstnanců (=důvěrnost) ve spravedlivé řešení jejich problému (=víra), a zároveň umožňuje objektivní stanovení míry této důvěry (nabízené možnosti v dotazníku: „*Ano*“, „*Ne*“, „*Raději bych dal(a) výpověď*“).

Další pocitovou oblastí je oblast řešení či neřešení významných překročení etických principů a ochota/schopnost zaměstnanců tato překročení řešit. Dle nástroje thesaurus.com jsou synonyma pro klíčová slova porušovat (violate) a řešit (solve) následující:

- porušovat (violate) – nevšímavost (disregard), provinit se (offend) a hřích (sin),
- řešit (solve) – zasadit se (deal with), dojít k názoru (decide) a urovnat/vyřešit (settle).

Proto byla zformulována otázka: „*Kdybyste se setkal(a) s diskriminací, šikanou či jiným problémem na pracovišti, víte, na koho se obrátit mimo firmu (např. policie, úřad na ochranu osobních údajů a jiné)?*“.

Cílem této otázky bylo stanovit jakou míru zaměstnanci přikládají výrazným překročením (=porušovat) etiky v zaměstnání a jejich ochotu toto řešit (=řešit).

Na straně zaměstnavatelů byly uvažovány dvě pocitové oblasti. První oblastí byla stabilita a spokojenost zaměstnanců (=stabilita). Na straně zaměstnanců se jedná primárně o důvěru v zaměstnavatele, že řešení bude nalezeno, zajištěno a dodrženo (=spolehlivost/spokojenost). Nástroj thesaurus.com uvádí následující synonyma pro klíčová slova stabilita (=stability) a spokojenost/spolehlivost (=dependability) následující:

- stabilita (stability) – soudržnost (cohesion) a podpora (support)
- spokojenost/spolehlivost (dependability) – důvěryhodnost (trustworthiness) a hodnověrnost (credibility)

Otázka v dotazníku byla zformulována jako: „*Jaká je u vás fluktuace zaměstnanců?*“.

Cílem této otázky bylo ověřit, zda existence či neexistence formálního etického kodexu opravdu vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců (= „*stabilita*“, „*soudržnost*“ a „*podpora*“), případně jestli se ve firmách jedná o čistě formální krok (= „*nevšímavost*“, „*provinit se*“ a „*hřích*“ čili opačné významy ke „*spokojenosti*“ a „*důvěryhodnosti*“). Otázka přístupu k etice a (ne-)existence etického kodexu je uvedena mezi faktickými otázkami. Otázka zabývající se fluktuací směřuje k porovnání jak vnímání etiky a (ne-)existence kodexu určují spokojenost zaměstnanců a omezují jejich fluktuaci.

Druhá pocitová oblast se týká požadovaných znalostí a délky zácviku zaměstnance na novou pracovní pozici (získání nezbytných znalostí – viz kapitola 1.6.3). Jak bylo diskutováno v kapitole 1.6.2, zaměstnanci jsou nejdůležitějším kapitálem společnosti. Zároveň současná hyperkonkurence (viz kapitola 1.6.1) vytváří nové výzvy pro styl vedení společnosti, znalosti zaměstnanců a důraz na inovace.

Pro klíčové slovo znalosti Thesaurus.com navrhuje:

- znalosti (knowledge) – uvědomění si (awareness), výchova (education) a zběhlost (proficiency).

Otázka tedy byla zformulována jako „*Jak dlouho u vás v průměru trvá zácvik nového zaměstnance?*“. Tato otázka byla zaměřena na vyjádření vnímání lidského kapitálu ve společnostech (= „*uvědomění si*“, „*výchova*“, „*zběhlost*“) v kontextu hyperkonkurence a uvědomování si nákladů s tím spojených.

Na základě Andrese (2020) byly navrženy otázky pro koncepční abstraktních kategorií pro stanovení přímé souvztáhnosti mezi teoretickou kategorií a praktickou otázkou. Otázky byly voleny tak, aby byly srozumitelné a jednoznačné a zároveň umožňovaly základní posouzení a zhodnocení uplatňování určité teoretické kategorie v běžné operativě malých a středních firem v ČR.

Dalším cílem praktické části této práce bylo ověření, zda existují regionální rozdíly v uplatňování etiky podnikání ve společnostech v regionech považovaných za ekonomická centra České republiky a v regionech považovaných za ekonomickou periferii.

Stanovení center a periferií bylo pro účely této práce uvažováno primárně v kategorii velikosti trhu práce v daném regionu a možnosti nalezení alternativního zaměstnání v případě nespokojenosti se stávajícím zaměstnavatelem.

Pro definici ekonomických center a ekonomické periferie byla použita teorie dojezdových vzdáleností dle Vobecké (2009). Vobecká (2009) ve své teorii navrhuje alternativní způsob stanovení ekonomických center a venkovských (čili periferních) oblastí. Cílem této alternativy je představit přístup k diferenciaci prostoru, který autorka užívá ke sledování změn v prostorovém uspořádání obyvatel a diferenciaci strukturálních i dynamických charakteristik populace České republiky. Je to přístup, který proti sobě nestaví dvě kategorie: město a venkov. Naopak se snaží vymezit suburbánní prostory v zázemí větších měst, a venkov, a to na základě míry svázanosti obyvatel žijících v těchto prostorech s městy.

Tato teorie byla pro účely této diplomové práce použita pro stanovení ekonomických center a ekonomických periferií ve smyslu dostupnosti alternativních nabídek práce. Dojížděková<sup>2</sup> vzdálenost do většího ekonomického centra je chápána jako hranice suburbanizace ekonomických center. Pro stanovení vhodné dojížděkové vzdálenosti byla použita metodika OECD (2012), která uvádí jako akceptovatelnou dojížděkovou vzdálenost jednu hodinu cesty jedním směrem. Pro účely této diplomové práce byla tato metoda adaptována pro stanovení ekonomických center / ekonomických periferií na úrovni celých krajů.

Většina dostupných dat definujících ekonomická centra a ekonomické periferie ČR pracuje s úrovní ORP (obec s rozšířenou působností), což by pro účely této diplomové práce znamenalo příliš velkou granularitu. Z tohoto důvodu byla použita teorie Vobecké (viz výše) pro stanovení center / periferií na úrovni celých krajů. Pro účely této diplomové práce, která popisuje primárně trendy ve vnímání etiky u firem a jejich zaměstnanců v oblastech ekonomických center a ekonomických periferií, je tato úroveň považována za dostačující (viz kapitoly 2.1, 2.3, 3 a 4).

Pro stanovení hlavních ekonomických center ČR, tedy míst s předpokládanou největší nabídkou alternativního zaměstnání, byla uvažována města s počtem obyvatel větším než 100 000. Tato hranice byla stanovena dle doporučení Ženky a Slacha (2016). Pro určení převládající charakteristiky kraje jsou uvažována doplňková ekonomická centra (města nad 50 tisíc obyvatel). Tato centra jsou uvažována jako sekundární zdroj zaměstnanců pro firmy v primárních ekonomických centrech jednotlivého kraje (Ženka a Slach, 2016; Vobecká, 2009).

## **2.3 Vyhodnocení ekonomických center a ekonomických periferií ČR**

S využitím výše uvedených teorií byly stanoveny následující parametry pro jednotlivé kraje ČR:

- Název kraje a krajské sídlo,
- spádovost krajského města do nejbližšího většího centra,
- spádovost doplňkových ekonomických center do krajského města, případně do nadřazeného centra,
- stanovení dojezdových vzdáleností,

---

<sup>2</sup> Dle Vobecké (2009) je dojížděková vzdálenost definována jako časově akceptovatelná dojezdová vzdálenost vhodná pro každodenní dojíždění.

- určení, zda pro převážnou většinu kraje se jedná o oblast s charakteristikou ekonomického centra ČR nebo charakteristikou ekonomické periferie ČR (dojížděková vzdálenost jedna hodina dle OECD je uvažována jako +/- jedna hodina, tj. dojezdová vzdálenost překračující o několik minut jednu hodinu je uvažována jako akceptovatelná).

Výsledky pro jednotlivé kraje jsou obsaženy v následující tabulce (zdroje: Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2023 (ČSÚ, 2023), Dojezdové doby (IDOS, 2024)).

**Tabulka 1 – Dojezdové časy**

Kraj	Sídlo	Další významná centra	Počet obyvatel (zdroj ČSÚ)	Spádové ekonomické centrum	Alternativní ekonomické centrum	Dojezdová doba za použití veřejné hromadné dopravy	
Karlovarský	Karlovy Vary	-	49 043	Praha		2:15	
					Plzeň	1:45	
Ústecký	Ústí nad Labem	-	91 963	Praha		1:01	
			50 843	Ústí nad Labem		0:20	
			63 856	Ústí nad Labem		0:42	
			46 940	Ústí nad Labem		1:03	
Plzeňský	Plzeň		181 240	Plzeň		-	
				Praha		1:13	
Středočeský	Praha		1 357 326	Praha		-	
Praha	Praha		1 357 326	Praha		-	
Jihočeský	České Budějovice		96 417	České Budějovice		-	
					Plzeň		1:52
					Praha		1:41
Pardubický	Pardubice		92 149	Praha		0:59	
Královéhradecký	Hradec Králové		93 506	Praha		1:35	
				Liberec		2:26	
Liberecký	Liberec		107 389	Praha		1:05	
Kraj Vysočina	Jihlava		52 548	Praha		1:40	
				Brno		1:25	
Jihomoravský	Brno		396 101	Brno		-	
Zlínský	Zlín		74 191	Brno		1:40	
					Olomouc		1:10
					Ostrava		1:39
Moravskoslezský	Ostrava		283 504	Ostrava		-	
			50 172	Ostrava		0:19	
			70 245	Ostrava		0:18	
			54 188	Ostrava		0:29	
			55 512	Ostrava		0:30	
Olomoucký	Olomouc		101 825	Brno		1:05	
				Ostrava		1:05	

\*Chomuv je uvažován jako souměstí Chomutov- Jirkov s celkovým počtem obyvatel 66 245

Zdroj: vlastní zpracování

### 2.3.1 Vyhodnocení jednotlivých krajů a jejich zařazení mezi ekonomická centra / ekonomické periferie

**Karlovarský kraj** – v případě krajského města Karlovy Vary je uvažována spádovost do Prahy, případně jako alternativní centrum je uvažována Plzeň. V obou případech dojížděkový čas překračuje povolenou toleranci. Vzhledem k tomu je Karlovarský kraj považován za ekonomickou periferii ČR.

**Ústecký kraj** – Ústecký kraj lze považovat za konurbaci několika vyznaných center (Ústí nad Labem, Teplice, Most, Chomutov/Jirkov a případně Děčín). Děčín však nesplňuje podmínku 50 tisíc obyvatel, a proto není uvažován. Ostatní významná centra (Teplice, Most, Chomutov/Jirkov) nesplňují dojížděkovou vzdálenost do Prahy (+/- 1 hodina) a proto je jejich spádovost uvažována pouze do krajského města Ústí nad Labem, které však samo o sobě nesplňuje definici ekonomického centra. Proto je celý Ústecký kraj považován za **ekonomickou periferii**.

**Plzeňský kraj** – Město Plzeň je samo o sobě ekonomickým centrem, navíc splňuje kritérium dojížděkové vzdálenosti do spádové Prahy. V případě dojížděky z Plzně do Prahy je uvažováno nádraží Praha-Smíchov – první uzel nabízející přestup na metro, tramvaje a celkově síť MHD v Praze. Zbývající část Plzeňského kraje, ačkoliv nemá žádné další významné sídlo, lze považovat za spádovou do Plzně, a proto je Plzeňský kraj považován za **ekonomické centrum**.

**Středočeský kraj** – Větší část Středočeského kraje se nachází ve stanovené dojezdové vzdálenosti do Prahy. Město Kladno, které jako jediné splňuje podmínku dalšího alternativního sídla dle počtu obyvatel, není uvažováno. Je to z důvodu jeho geografické blízkosti k Praze a ekonomické dominanci Prahy v celém regionu, proto je Kladno uvažováno, pro účely této práce jako součást širšího metropolitního zázemí Prahy a není uvažováno jako doplňkové ekonomické centrum.

Na druhou stranu lze ve Středočeském kraji považovat za významné ekonomické centrum (i když nesplňuje kritérium počtu obyvatel) Mladou Boleslav a okolí, a to díky společnosti Škoda-Auto, která je zde dominantním zaměstnavatelem (zdroje: počet obyvatel – 45 000 (ČSÚ, 2023), počet zaměstnanců Škoda-Auto – 26 915 (Škoda Auto, 2023)). Proto jsou **Praha a Středočeský kraj považovány za ekonomická centra ČR**.

**Jihočeský kraj** – V rámci Jihočeského kraje jsou dominantním centrem České Budějovice. I když nesplňují striktní hranici 100 tisíc obyvatel, této hranici se významně blíží. Zároveň nemá Jihočeský kraj žádné alternativní ekonomické centrum, které by konkurovalo městu České Budějovice. Jedinou výjimkou je Tábor, který nesplňuje počet obyvatel, ale splňuje dojížděkový čas do Prahy. Zároveň zbývající část jihočeského kraje splňuje dojížděkovou vzdálenost do Českých Budějovic. Jihočeský kraj je proto považován za **ekonomické centrum ČR**.



**Pardubický kraj** – V rámci Pardubického kraje jsou dominantním sídlem Pardubice s výhodným dojížděkovým časem do spádové Prahy. V případě provázanosti Pardubic a sousedního Hradce Králové je nutno uvažovat o celém urbanizačním celku „Hradubic<sup>3</sup>“.

V rámci Pardubického kraje je tady uvažováno s výraznou spádovostí Pardubic do Prahy případně Hradce Králové a sekundární spádovostí ostatních, daleko menších regionálních center do Pardubic. Proto je Pardubický kraj uvažován za **ekonomické centrum** ČR.

**Královéhradecký kraj** – Královéhradecký kraj je víceméně obdobou Pardubického kraje. Přestože dojezdová vzdálenost do Prahy nesplňuje zadané podmínky pro přímé spoje, při cestách přes Pardubice se jim významně blíží. Urbanizační celek „Hradubic“ posunuje souměstí Hradec Králové – Pardubice do kategorie ekonomických center. Zároveň platí dominance Hradce Králové oproti ostatním sídlům v kraji, které jsou výrazně menší velikosti. Navíc, v případě Královéhradeckého kraje, je potřeba zohlednit výrobní závod společnosti Škoda-Auto v Kvasinách, který v okrese Rychnov nad Kněžnou udržuje nezaměstnanost na minimální úrovni (počet obyvatel okresu Rychnov nad Kněžnou 80 186 s nezaměstnaností 1,79 % - ČSÚ (2023)). Proto je Královéhradecký kraj uvažován jako **ekonomické centrum**.

**Liberecký kraj** – v případě Libereckého kraje je spádovým centrem sám Liberec, který splňuje podmínku 100 tisíc obyvatel. Navíc je město Liberec na hranici doby dojezdu do spádové Prahy. (1:05, uvažovaná tolerance +/- 1 hodina). Ostatní významnější sídla Libereckého kraje (Jablonec nad Nisou a Česká Lípa) nesplňují podmínku počtu obyvatel pro doplňková ekonomická centra. Pro část Libereckého kraje je nutno uvažovat i se spádovostí do Mladé Boleslavi (viz Středočeský kraj, Škoda-Auto). Proto je Liberecký kraj považován za **ekonomické centrum** ČR.

**Kraj Vysočina** – tento kraj nesplňuje ani jedno ze zadaných kritérií (velikost sídla, doplňková ekonomická centra a dojížděkové časy) a proto je považován za **ekonomickou periferii**.

**Jihomoravský kraj** – Brno, jakožto druhé největší město ČR, vykazuje významnou spádovost pro celý kraj, i některé přilehlé oblasti sousedních krajů. I když v kraji nejsou žádná doplňková ekonomická centra, je kraj považován za **ekonomické centrum**.

**Zlínský kraj** – krajské město Zlín nesplňuje podmínku samostatného ekonomického centra. Geograficky nejbližší spádové centrum je Brno (největší počet obyvatel) a sekundárně Ostrava, případně Olomouc. Dojížděkové časy nicméně vylučují jak Brno, tak Ostravu. Olomouc samotná je těsně na horní hranici akceptovatelné dojížděkové vzdálenosti. Olomouc

---

<sup>3</sup> Neoficiální název pro souměstí Hradec Králové – Pardubice (Rambousková, 2014)

sice těsně splňuje kritérium velikosti ekonomického centra, ale ostatní části Zlínského kraje nesplňují podmínku dojížděkové vzdálenosti do Olomouce a sám Zlín není považován za ekonomické centrum díky své velikosti. Proto je Zlínský kraj považovaný za **ekonomickou periferii**.

**Moravskoslezský kraj** – kraj lze charakterizovat jako hustě osídlenou a rozlehnou aglomeraci Ostravy a navazujících sídel, zároveň ale i s odlehlými oblastmi s výrazně nižším osídlením (Krnov, Bruntál).

Pro dojížděku ze směru Opava je uvažováno nádraží Ostrava – Svinov (terminál Svinov/Svinovské mosty), ze směru Havířov a Frýdek-Místek je uvažováno nádraží Ostrava – Stodolní (centrum města / Náměstí Republiky), kde je výhodný přestup na MHD ať již přímo nebo v docházkové vzdálenosti. Ze směru Karviná je uvažováno nádraží Ostrava – hlavní nádraží (mapy.cz). Díky dominanci Ostravy jakožto největšího sídla a vhodných dojížděkovými časy z ostatních významných sídel je Ostrava považována za **ekonomické centrum**.

**Olomoucký kraj** – Olomouc sama o sobě splňuje definici regionálního centra a zároveň nabízí vhodné dojížděkové časy do Brna a Ostravy. Ostatní větší centra Olomouckého kraje (Prostějov, Přerov) sice nesplňují stanovenou podmínku pro velikost sídla, ale splňují podmínky pro dojížděkové časy do spádového Brna, případně Ostravy. Vzhledem ke struktuře osídlení Olomouckého kraje, kdy je většina obyvatelstva soustředěna v jižní části (Olomouc, Přerov, Prostějov, Uničov) a zbytek kraje (Šumperk, Jeseník) vykazuje daleko menší míru osídlení (ČSÚ, 2023) je Olomoucký kraj ve své většině považován za součást **ekonomického centra**.

Z výše uvedené tabulky a komentářů vyplývá, že za ekonomická centra jsou považovány následující kraje:

- Praha
- Středočeský
- Plzeňský
- Pardubický
- Královéhradecký
- Jihomoravský
- Olomoucký
- Moravskoslezský
- Liberecký
- Jihočeský

Za ekonomickou periferii jsou uvažovány následující kraje:

- Ústecký
- Karlovarský
- Zlínský
- Kraj Vysočina.

## **2.4 Distribuce dotazníkového šetření**

Oba dotazníky byly vytvořeny v nástroji MS Word a publikovány na serveru [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), přes který proběhl sběr dat.

Dotazníky byly distribuovány výhradně v České republice, a to z důvodu zaměření na Českou republiku a proto byly zhotoveny pouze v českém jazyce. Dotazníky byly sdíleny jako odkazy. Dotazník byl přístupný on-line od 31.12.2023 do 10.3.2024, a poté byla provedena analýza dotazníkového šetření.

Distribuce proběhla pomocí následujících distribučních kanálů:

- Oslovení e-mailem: bylo osloveno přes 300 firem s žádostí o vyplnění dotazníku pro zaměstnavatele a zároveň s prosbou o distribuci dotazníků mezi jejich zaměstnance. Firmy byly vybrány na serveru [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz) tak, aby bylo zastoupeno alespoň 20 firem za každý kraj České republiky. Dalším kritériem výběru bylo zveřejnění kontaktní e-mailové adresy a počtu zaměstnanců.
- Asociace malých a středních podniků ČR: Asociace byla oslovena se žádostí o distribuci dotazníků mezi své členy, s prosbou o jejich vyplnění vedením společnosti a s prosbou o distribuci mezi zaměstnance členských společností.
- Pro distribuci dotazníku mezi zaměstnance byly primárně využity sociální sítě: Facebook, Instagram a LinkedIn, a to pro prvotní distribuci dotazníku mezi existující kontakty autora této práce, s prosbou o co největší sdílení mezi druhotnými kontakty. Žádost zdůrazňovala snahu o co největší pokrytí jednotlivých regionů České republiky. Celkově takto bylo osloveno přes 400 kontaktů. V rámci různých sociálních sítí se dá předpokládat, že byly osloveny i stejné kontakty, nicméně se u nich dalo předvídat, že rozsah jejich druhotných kontaktů se bude lišit.

## 2.5 Metodika průzkumu – vyhodnocení

Distribované dotazníky cílily na minimální míru odpovědí:

- 50 zodpovězených dotazníků u zaměstnavatelů,
- 100 zodpovězených dotazníků u zaměstnanců.

Výsledky dotazníků byly zpracovány a vyhodnoceny zvlášť pro zaměstnavatele a zvlášť pro zaměstnance, a to dle následujících kritérií:

- vyhodnocení odpovědí za ekonomická centra České republiky,
- vyhodnocení odpovědí za ekonomické periferie České republiky,
- zjištění a interpretace rozdílů mezi jednotlivými regiony,
- u křížových ukazatelů byla pomocí ANOVA testu stanovena míra statistické prokazatelnosti výsledků.

Pro stanovení míry statistické prokazatelnosti byl využit ANOVA test u všech křížových vyhodnoceních. Dobson (2002) uvádí, že ANOVA test je vhodný, pokud mají být porovnány průměry více než dvou skupin dat. Dále autorka uvádí, že pro stanovení míry prokazatelnosti a predikci dat je vhodná také metoda regresivní analýzy. Vzhledem k tomu, že sada dat v rámci této diplomové práce je konečná a predikce není potřebná, je ANOVA test vnímán jako vhodnější. Emanovský (2021) uvádí, že doporučená hladina významnosti ( $\alpha$ ) pro ANOVA test je 5 %, proto bude v diplomové práci použita tato doporučená hodnota hladiny významnosti.

Test ANOVA je považován za průkazný, pokud hodnota P je menší než hodnota  $\alpha$ . Pokud je hodnota  $\alpha$  menší než hodnota P, nelze vyloučit nulovou hypotézu, tedy že výsledky tohoto testu jsou neprůkazné (Gerylovová a Holčík, 2011).

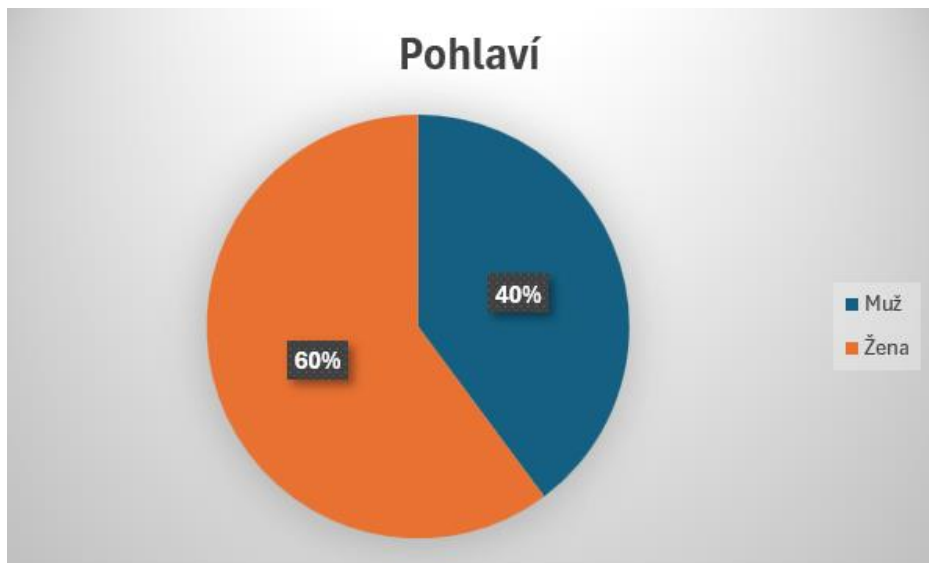
## 2.6 Vyhodnocení výsledků

V první části byla hodnocena základní data respondentů z přímých odpovědí na jednotlivé otázky v dotaznících. Hodnocení bylo provedeno zvlášť za zaměstnance a za zaměstnavatele. V druhé části byly následně provedeny křížové analýzy a interpretace zjištěných dat.

### 2.6.1 Zaměstnanci - vyhodnocení

Ve skupině zaměstnanců bylo zodpovězeno 113 dotazníků.

Jako první, bylo vyhodnoceno pohlaví dotazovaných zaměstnanců.



**Obrázek 3 – Pohlaví respondentů**

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 113-ti respondentů, odpovědělo 45 mužů a 68 žen.

Dalším hodnoceným kritériem byla věková struktura dle pohlaví dotazovaných, a to zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy:



**Obrázek 4 – Věk mužů**



**Obrázek 5 – Věk žen**

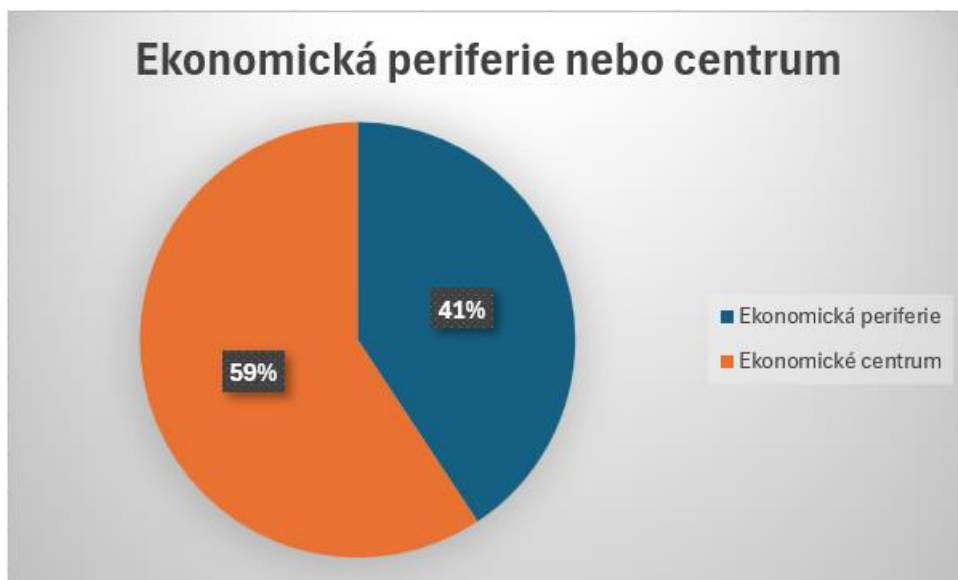
Zdroje: vlastní zpracování

U grafu znázorňujícího věkové rozdělení u mužů se 14 respondentů zařadilo do věkové kategorie 18-30 let, 23 respondentů do věkové kategorie 31-49 let a pouze 8 respondentů bylo z kategorie starších 50-ti let.

Oproti tomu u žen bylo 15 respondentek z věkové kategorie 18-30 let, 41 respondentek bylo z věkové kategorie 31-49 a pouze 12 respondentek bylo starších 50 let.

Za Českou republiku odpovědělo celkem 29 respondentů ve věku 18-30 let, 64 respondentů ve věku 31-49 let a 20 respondentů bylo starších 50-ti let.

Následně byla vyhodnocena otázka v jakém kraji firma působí nebo má firma své hlavní sídlo.

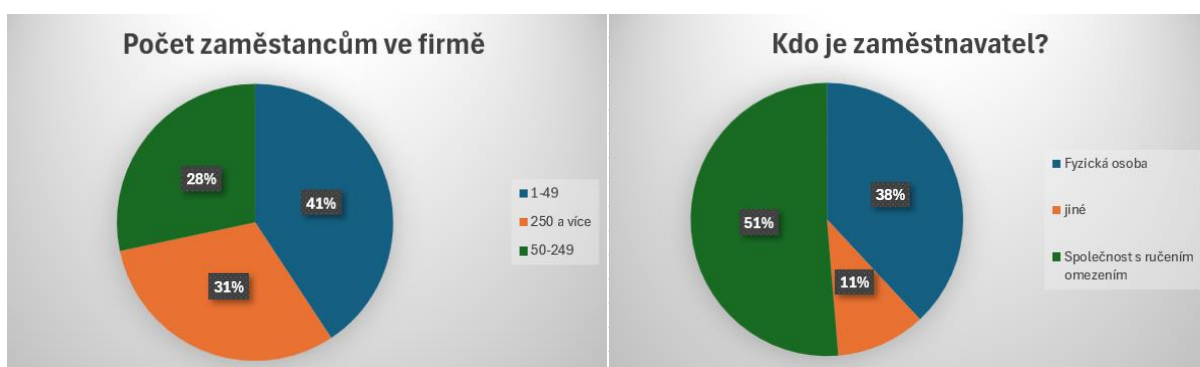


**Obrázek 6 – Rozdělení na periferii a centrum**

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, v jakém kraji působí nebo má své hlavní sídlo firma, ve které respondenti pracují, se 46 respondentů zařadilo do krajů které byly vyhodnoceny jako ekonomická periferie a 67 respondentů se zařadilo do krajů vyhodnocených jako ekonomická centra.

Dále byla zkoumána velikost firmy ve smyslu počtu zaměstnanců a právní formy firmy zaměstnavatele.



**Obrázek 7 – Počet zaměstnanců ve firmě**

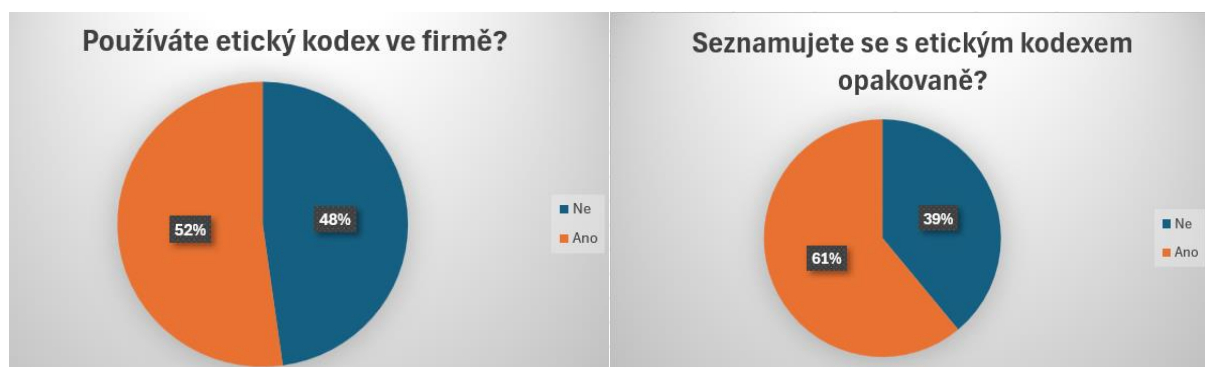
**Obrázek 8 – Rozdělení dle zaměstnavatelů**

Zdroje: vlastní zpracování

Na otázku počtu pracovníků ve firmě odpovědělo 62 respondentů, že pracuje ve firmě o velikosti do 49 zaměstnanců, 51 respondentů pracuje ve firmě do velikosti 249 zaměstnanců.

Dále byla vyhodnocena otázka, jaká je právní forma společnosti zaměstnavatele. Zde 58 respondentů odpovědělo, že pracují ve společnosti s ručením omezeným, 43 respondentů odpovědělo, že pracují pro osobou samostatně výdělečně činnou, a 12 respondentů odpovědělo, že pracují v jiné právní formě společnosti (akciová společnost, veřejná obchodní společnost nebo komanditní společnost).

Další otázkou bylo využívání etického kodexu u zaměstnavatele respondentů. V případě, že zaměstnanci etický kodex využívali, byla následně vyhodnocena otázka zda jsou seznamováni s etickým kodexem opakovaně.



**Obrázek 9** – Používání etického kodexu

**Obrázek 10** – Seznamování se s etickým kodexem

Zdroje: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci využívají etický kodex ve firmě 59 zaměstnanců odpovědělo, že etický kodex ve firmě používají, a 54 zaměstnanců odpovědělo, že etický kodex jejich zaměstnavatel nemá, nebo o něm nevědí.

Tato otázka byla v dotazníku použita pro rozdělení následujících otázek na dvě samostatné větve. Pokud respondent odpověděl na otázku využívání etického kodexu kladně, pokračoval ve vyplňování dalších detailnějších otázek týkajících se etického kodexu.

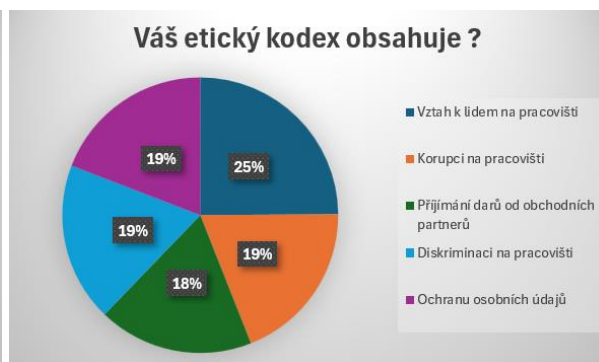
Pokud respondent odpověděl záporně, pokračoval na otázku číslo 13: „Využil(a) byste etický kodex při řešení problému s nadřízeným“ (viz příloha A – Dotazník zaměstnanci).

Z 59 zaměstnanců, kteří etický kodex u zaměstnavatele využívají, jich 23 uvedlo, že se s etickým kodexem seznámili pouze jednou. Dá se předpokládat, že toto seznámení s kodexem proběhlo při nástupu do zaměstnání nebo při zavedení etického kodexu ve společnosti. Zbýlých 36 zaměstnanců odpovědělo, že se s etickým kodexem seznamují opakovaně.

Další otázkou byl rozsah implementovaného etického kodexu.



**Obrázek 11** – Zákonem dané náležitosti



**Obrázek 12** – Co obsahuje etický kodex

Zdroje: vlastní zpracování

Otázka se dotazovala na to, zda etický kodex obsahuje pouze zákonem dané náležitosti nebo je rozšířen nad rámec zákona. Zde z 59 zaměstnanců, kteří používají etický kodex, jich pouze 19 uvedlo, že etický kodex u jejich zaměstnavatele obsahuje zákonem dané náležitosti, a 40 zaměstnanců uvedlo, že etický kodex používaný u jejich zaměstnavatelů, je rozšířen nad rámec zákona<sup>4</sup>.

Dále bylo zjišťováno, jaké aspekty obsahuje používaný etický kodex. U této otázky byla možnost výběru více odpovědí. Zde 52 zaměstnanců uvedlo, že etický kodex u jejich zaměstnavatele obsahuje vztah k lidem na pracovišti, 40 pracovníků vybralo korupci na pracovišti a ochranu osobních údajů, 39 pracovníků vybralo diskriminaci na pracovišti a 38 pracovníků vybralo, že etický kodex jejich zaměstnavatele upravuje přijímání darů od obchodních partnerů.

Další zkoumanou oblastí byla jedna z pocitových otázek (viz kapitola 2.2) týkající se možnosti oznámení možných stížností a důvěry zaměstnanců, že jejich stížnosti budou jejich zaměstnavatelem řešeny.



<sup>4</sup> Předmětem dotazníku nebylo zkoumání, zda zaměstnanci znají nebo neznají příslušné zákony. Dotazník zkoumal pouze „pocit“ zaměstnanců, zda se jedná o rozsah definovaný zákonem. Otázka sleduje jak respondenti vnímají oblasti regulované jejich etickým kodexem. Jedná o pocitovou otázku zkoumající vnímaný rozsah etického kodexu.



**Obrázek 13 – Možnost oznamování stížností**

**Obrázek 14 – Řešení stížností**

Zdroje: vlastní zpracování

Otázka „*Máte možnost dle etického kodexu oznámit svoje stížnosti?*“ byla opět v dotazníku použita pro rozdělení následujících otázek na dvě samostatné větve. Otázka byla zaměřena na možnost oznamování stížností. Pokud zaměstnanec vyplnil, že nemá možnost oznámit svoji stížnost, následující dvě otázky byly přeskočeny. Pokud zaměstnanec odpověděl, že má možnost svoji stížnost oznámit pokračoval v dotazníku dál. Zde pouze 4 zaměstnanci uvedli, že podle používaného etického kodexu zaměstnavatele nemají, nebo si nejsou vědomi, možnosti oznamovat svoje stížnosti. Ostatních 55 zaměstnanců odpovědělo, že má možnost, a jsou si vědomi kde a jak oznámit svoji stížnost.

Následující otázka zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že jejich stížnost bude řešena. Jak je vidět z grafu vpravo, 9 zaměstnanců si myslí, že jejich stížnost řešena vůbec nebude. Zbýlých 46 zaměstnanců odpovědělo, že jejich stížnost řešena bude.

Další oblast se týká způsobu možného oznámení stížností.



**Obrázek 15 – Možnosti oznamování stížností**

Zdroj: vlastní zpracování

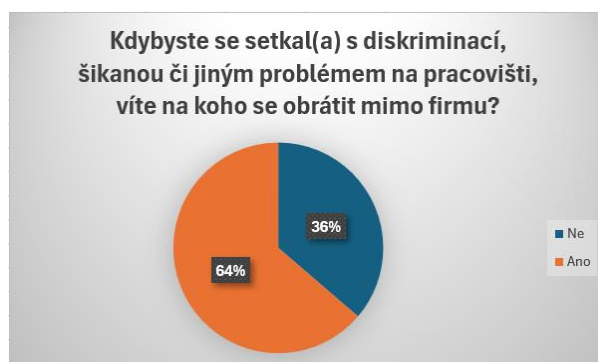
Tato otázka se zaměstnanců dotazovala jak mohou oznámit svoje stížnosti. Dávala respondentům na výběr z několika možností, z nichž museli vybrat minimálně jednu. Zde odpovídalo 55 zaměstnanců, kteří mohou oznamovat svoje stížnosti.

To, že mohou oznámit stížnost anonymně přes intranet nebo psaným dopisem do schránky uvedlo 34 zaměstnanců. 28 zaměstnanců uvedlo, že si může stěžovat osobně u vedoucího nebo na personálním oddělení, 16 zaměstnanců uvedlo, že si může stěžovat u určené osoby ve firmě, která není ředitelem podniku, a pouze 15 zaměstnanců uvedlo, že mohou svoji stížnost podat telefonicky na linku uvedenou v etickém kodexu. 6 zaměstnanců uvedlo jiný způsob.

Poslední dvě otázky byly pocitové (viz kapitola 2.2) a zodpovídali je všichni oslovení zaměstnanci.



**Obrázek 16** – Využití kodexu při problému



**Obrázek 17** – Na koho se obrátit mimo společnost

Zdroje: vlastní zpracování

První z nich se dotazovala, zda by zaměstnanec využil etický kodex při problému s nadřízeným. Ze 113 zaměstnanců by 49 etický kodex při problému nevyužilo, 48 zaměstnanců by etický kodex využilo a 16 oslovených by raději dalo výpověď, než aby museli řešit problém s nadřízeným.

Další otázka se dotazovala zaměstnanců, zda by věděli na koho se obrátit mimo společnost (např. na policii, úřad na ochranu osobních údajů a jiné), kdyby se setkali s diskriminací, šikanou či jiným problémem na pracovišti. Zde 72 zaměstnanců odpovědělo, že ví na koho se obrátit mimo firmu a 41 zaměstnanců odpovědělo, že neví s kým by problém řešili.

## 2.6.2 Zaměstnavatelé - vyhodnocení

Ze všech oslovených firem vyplnilo dotazníkové šetření 57 firem. Na otázku, v jakém kraji firma působí nebo má sídlo, uvedlo 25 respondentů jako své sídlo Prahu, 7 respondentů uvedlo Ústecký nebo Karlovarský kraj, 2 respondenti uvedli kraj Vysočina nebo Zlínský a zbývajících 23 uvedlo jiný kraj České republiky. Výsledky byly rozděleny na ekonomická centra a ekonomické periferie dle kritérií uvedených v kapitole 2.3.



**Obrázek 18** – Periferie nebo centrum zaměstnavatelé

Zdroj: vlastní zpracování

V celkovém srovnání bylo tedy 9 firem z ekonomických periferií a 48 firem z ekonomických center.

Další otázka se týkala velikosti firmy. Velikost firmy byla dána počtem jejich zaměstnanců. Jako malá firma je uvažována firma s počtem do 49 zaměstnanců, jako střední firma je uvažována firma do 249 zaměstnanců. Firmy s velikostí nad 250 zaměstnanců nebyly v průzkumu osloveny, případné odpovědi zaměstnanců z těchto firem byly z následných vyhodnocení vyloučeny.

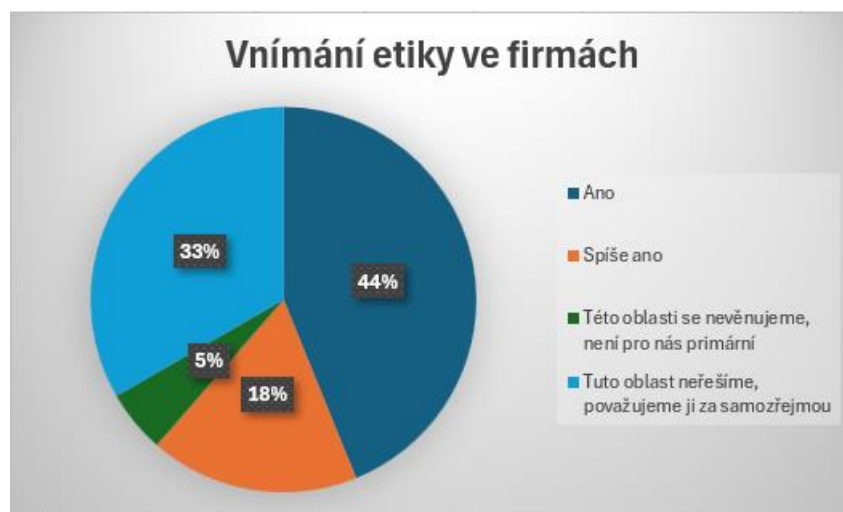


**Obrázek 19** – Počet zaměstnanců ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku ohledně velikosti firmy se 32 firem identifikovalo jako firma malá do 49 zaměstnanců a 25 firem jako firma střední s počtem 50–249 zaměstnanců.

Následovala otázka, která se týkala vnímání etiky ve firmách.



**Obrázek 20 – Vnímání etiky**

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 25 firem, že vnímají etiku ve své společnosti jako podstatnou, 10 firem jako spíše podstatnou, 19 firem se etikou nezabývá, protože ji považují za samozřejmou, a pouze 3 firmy se etice vůbec nevěnují, a ani pro ně není podstatná.

Dále se respondenti dostali k otázkám, které se týkaly zodpovědnosti a oblastí, kterých se etika týká.



**Obrázek 21 – Zodpovědnost za etiku**



**Obrázek 22 – Oblasti firemní etiky**

Zdroje: vlastní zpracování

Zde 39 respondentů odpovědělo, že za etiku je zodpovědný každý zaměstnanec, 14 respondentů odpovědělo, že by měl být zodpovědný majitel nebo jednatel společnosti, pouze 3 respondenti vybrali jako odpověď liniové manažery a pouze jeden respondent vybral možnost, že za etiku je zodpovědné HR oddělení.

Další otázka se týkala aspektů, které dle respondentů spadají do firemní etiky. U této otázky byla možnost výběru více odpovědí. Dle 52 respondentů patří do firemní etiky mezilidské vztahy na pracovišti, 26 respondentů vybralo právní otázky a regulace vyplývající

z příslušných zákonů a stejný počet vybralo odměňování a motivaci zaměstnanců. Loajalita zaměstnanců patří do firemní etiky dle 25 respondentů.

Následnou zkoumanou oblastí bylo zda firmy mají zavedený etický kodex, a pokud ano co jejich etický kodex obsahuje.



**Obrázek 23** – Zavedení etického kodexu

**Obrázek 24** – Obsah etického kodexu

Zdroje: vlastní zpracování

Otázka týkající se zavedení etického kodexu byla nastavena tak, aby v závislosti na zodpovězení této otázky došlo k rozdělení dotazníku na dvě větve. Pokud respondent uvedl, že firma má zavedený etický kodex, nebo uvažuje o jeho zavedení, následovala otázka, které oblasti etický kodex obsahuje. Pokud respondenti vybrali, že firma nemá etický kodex následující otázka jim nebyla zpřístupněna.

8 respondentů uvedlo, že firma má etický kodex a každý zaměstnanec ho musí podepsat. Lze se domnívat, že podepsání kodexu proběhlo při nástupu zaměstnance do pracovního poměru a/nebo při zavedení etického kodexu do firmy. 17 respondentů uvedlo, že firma má etický kodex a zaměstnanci jsou s ním pravidelně seznamováni. Nejvíce, a to 27 respondentů uvedlo, že firma etický kodex nemá a ani neplánuje jeho zavedení.

Následující otázka nabízela výběr více odpovědí. Nabízené odpovědi se týkaly oblastí, které etický kodex zahrnuje. Otázka byla zpřístupněna pouze firmám, které mají nebo plánují zavést etický kodex. Z vybraných možností respondenti 23-krát vybrali „práva a povinnosti zaměstnanců“, 22-krát „vztahy se zákazníky“, 21-krát „chování a vystupování v práci“, 18-krát „oblast diskriminace“, 18-krát oblasti „ochrany osobních údajů zaměstnanců“ a „obchodních partnerů“, 16-krát „vztahy s dodavateli“, 15-krát „ochranu osobnosti“ a 6-krát „pravidla pro oblékání se na pracovišti“.

Následující otázky byly opět přístupné pro všechny respondenty a dotazovaly se na školení v oblasti komunikačních schopností, prezentačních schopností, etiky, atd., které jdou nad rámec zákonných školení, jako je bezpečnost práce, školení řidičů...

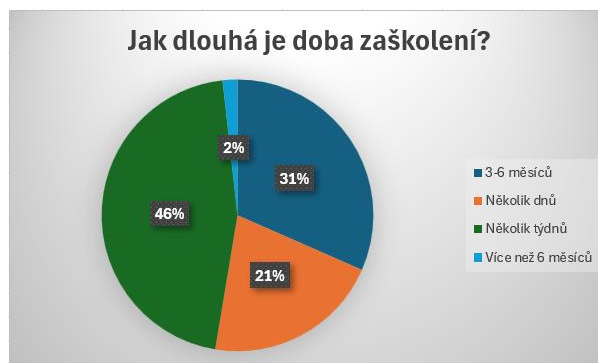


**Obrázek 25 – Školení nad rámec zákona**

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda „Mají Vaši zaměstnanci k dispozici školení (osobní, on-line, atd.) v oblasti komunikačních schopností, prezentačních schopností, etiky, atd. (jedná se o školení nad rámec zákonných školení jako bezpečnost práce, školení řidičů, atd.)?“ odpovědělo 22 respondentů, že ve firmě pravidelně probíhá školení zaměstnanců a pro vybrané profese jsou tato školení povinná, 7 respondentů uvedlo, že firma svým zaměstnancům nabízí školení, ale zaměstnanci mají o tato školení minimální zájem. Dále 19 respondentů uvedlo, že školení nejsou pro jejich podnikání podstatná, a proto je ani svým zaměstnancům nenabízí, a 7 dotazovaných firem školení nenabízí, ale pokud by zaměstnanci projevíli o školení zájem, zvážili by jejich zavedení ve firmě.

Další otázka se týkala průměrné doby zaškolení nových zaměstnanců.



**Obrázek 26 – Zaškolení nových zaměstnanců**

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku délky zaškolení odpovědělo 12 respondentů, že zaškolení nového zaměstnance probíhá během několika dnů, 26 respondentů uvedlo, že zaměstnanec se plně zaškolí za několik týdnů, 18 respondentů uvedlo, že zaměstnanec je zaškolen za 3-6 měsíců, a pouze jeden respondent vybral délku zaškolení více než 6 měsíců.



Další otázka se týkala případných konfliktů na pracovišti a kdo je ve firmě pověřen jejich řešením.

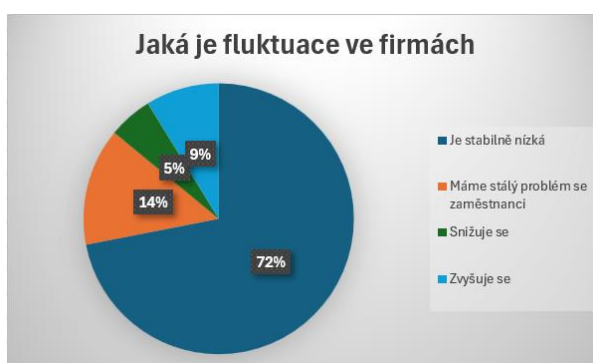


**Obrázek 27** – Kdo řeší problémy na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Dle 27 respondentů by měl konflikt na pracovišti, pokud nastane, řešit přímý nadřízený, 10 respondentů vybralo, že zodpovědností je pověřen majitel, případně jednatel společnosti, 8 respondentů uvedlo, že problém by mělo řešit oddělení HR a pouze 4 respondenti odpověděli, že by si „lidé měli vyříkat problémy mezi sebou“.

Další otázka dotazníku se týkala fluktuace ve firmě.

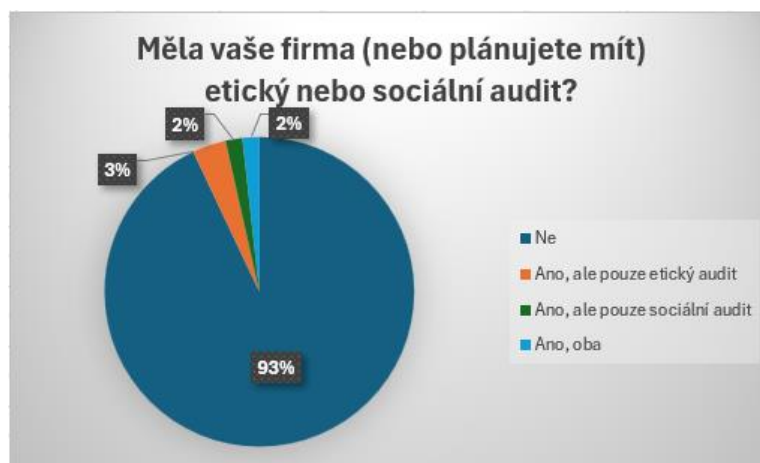


**Obrázek 28** – Fluktuace ve firmách

Zdroj: vlastní zpracování

Jako stabilně nízkou uvedlo fluktuaci v jejich firmě 41 respondentů. Pouze 8 respondentů uvedlo, že mají stálý problém s fluktuací zaměstnanců. Dále pak 5 respondentů zvolilo možnost odpovědi, že se v jejich firmě fluktuace zvyšuje, a pouze 3 dotazované firmy uvedly, že se u nich fluktuace snižuje.

Poslední otázka dotazníkového šetření u zaměstnavatelů se týkala, zda firma má nebo plánuje provést etický nebo sociální audit, popřípadě oba dva.



**Obrázek 29** – Etický a sociální audit ve firmách

Zdroj: vlastní zpracování

Zde většina (53) dotazovaných uvedla, že jejich firma takový audit neprovedla a jeho provedení ani neplánuje. 2 respondenti uvedli, že jejich firma provedla nebo plánuje provést etický audit a jeden respondent uvedl, že jeho firma provedla či plánuje provést sociální audit. Poslední respondent uvedl, že jejich firma provedla nebo plánuje provést oba audity (sociální i etický).

## 2.7 Křížové vyhodnocení

Následující kapitoly se zaměřují na křížové srovnání dat z výsledků dotazníkových šetření. V první části budou křížově srovnána data získaná z odpovědí poskytnutých zaměstnavateli. Druhá část se zaměří na data získaná z odpovědí zaměstnanců.

Vzhledem k omezené datové základně jsou interpretace dat a jejich výsledů primárně prezentovány jako porovnání trendů u sledovaných veličin. U vybraných porovnání jsou pro detailnější zhodnocení výsledků spočítány procentuální hodnoty. Výsledky procentuálních hodnot jsou uvedeny ve formě tabulek v příloze 3.

Pro každé křížové vyhodnocení byl zpracován ANOVA test pro ověření, zda jsou výsledky statisticky prokazatelné. U všech ANOVA testů byla uvažována hladina významnosti 5 % (čili  $\alpha=0,05^5$ ). Výsledky ANOVA testů jsou uvedeny v příloze 4 s referencí pro každý graf, ke kterému se vztahují.

Vzhledem k výrazné disproporcii mezi počtem zodpovězených dotazníků od firem z ekonomických center (48 dotazníků) a počtem zodpovězených dotazníků z ekonomických

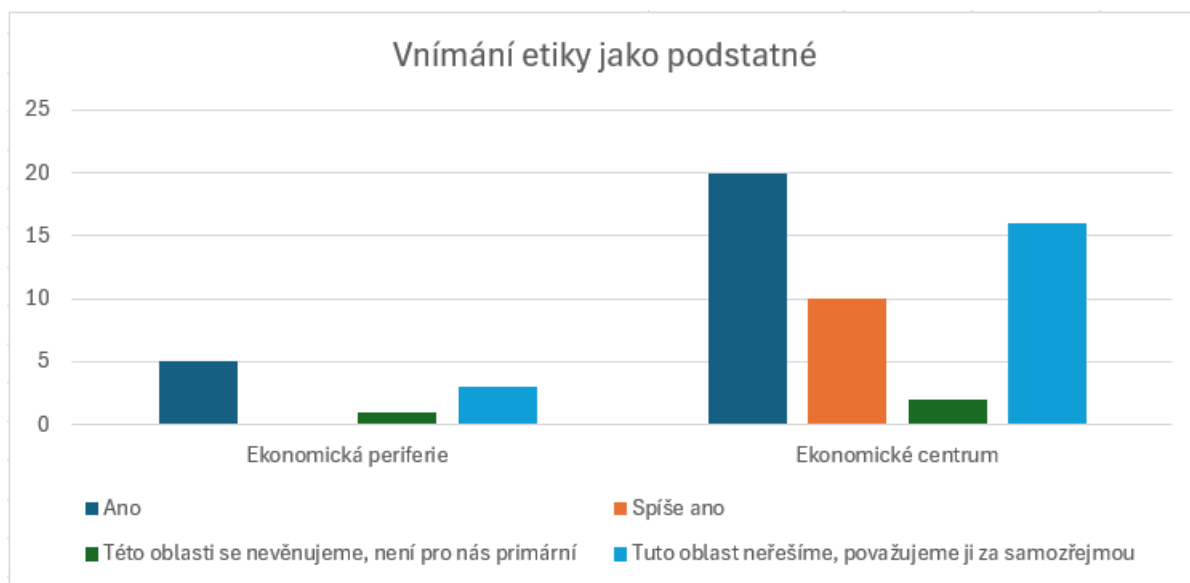
<sup>5</sup> Test ANOVA je považován za průkazný, pokud hodnota P je menší než hodnota  $\alpha$ . Pokud je hodnota  $\alpha$  menší než hodnota P, nelze vyloučit nulovou hypotézu, tedy že výsledky této dotazníkové otázky jsou neprůkazné (viz kapitola 2.5).



periferií (9 dotazníků) nejsou uváděny souhrnné grafy za celou Českou republiku, protože výsledky by byly zkresleny směrem k výsledkům z dotazníků vyplněných firmami z ekonomických center.

### 2.7.1 Křížové vyhodnocení - zaměstnavatelé

První vyhodnocení se týká porovnání jak firmy v ekonomických centrech a v ekonomických periferiích vnímají etiku.



**Obrázek 30 – Vnímání etiky**

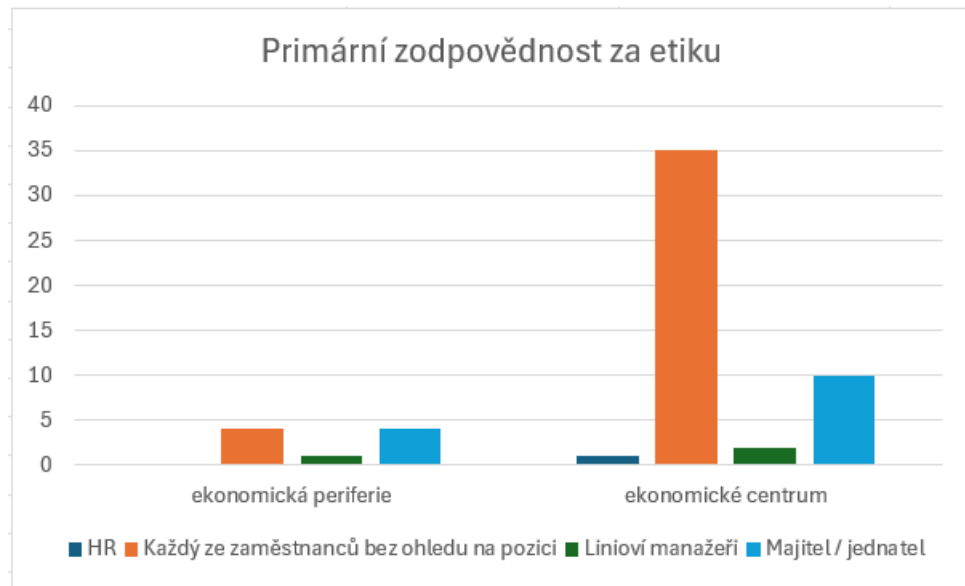
Zdroj: vlastní zpracování

Z firem z ekonomických center 42 % uvedlo, že vnímají etiku jako podstatnou a 21 % uvedlo, že vnímají etiku jako důležitou. 4 % respondentů z ekonomických center se etice nevěnuje, protože pro ně není primární, a 33 % firem z ekonomických center uvedlo, že se etikou nezabývají, protože ji považují za samozřejmou.

Z firem z ekonomických periferií 56 % uvedlo, že vnímají etiku jako podstatnou a 0 % uvedlo, že vnímají etiku jako důležitou. 11 % respondentů z ekonomických periferií se etice nevěnuje, protože pro ně není primární. 33 % firem z ekonomických periferií uvedlo, že se etikou nezabývají, protože ji považují za samozřejmou.

Pro stanovení míry prokazatelnosti výsledků byl proveden ANOVA test. Hodnota P je 0,05360. Vzhledem k uvažované hladině významnosti  $\alpha=0,05$  je tato hodnota překročena. Statisticky nelze výše uvedené výsledky považovat za prokázané.

Další vyhodnocení se týkalo porovnání, jestli se vnímání primární zodpovědnosti za etiku ve firmě liší mezi firmami z ekonomických center a z ekonomických periferií.



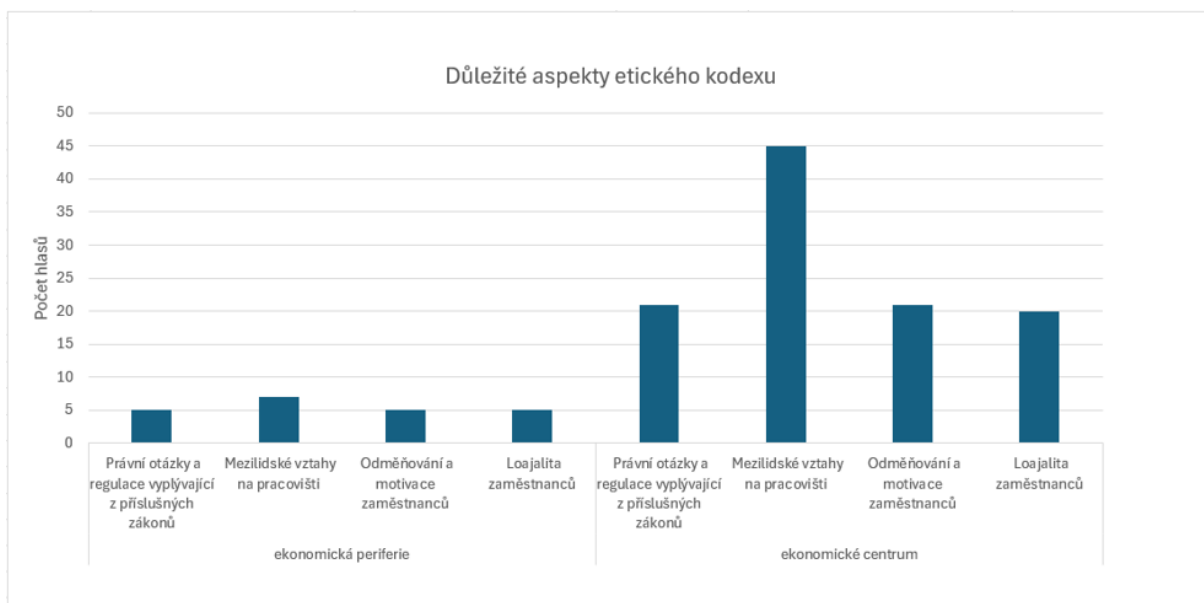
**Obrázek 31 – Zodpovědnost za etiku**

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že drtivá většina firem v ekonomických centrech i v ekonomických periferiích připisuje zodpovědnost za etiku všem zaměstnancům. Z grafu lze dovodit, že počet firem v ekonomických periferiích, které vnímají důležitost primární zodpovědnosti majitelů/jednatelů je stejný jako počet firem, které vnímají důležitost zodpovědnosti všech zaměstnanců. Firmy z ekonomických center přisuzují ale největší váhu tomu, že každý ze zaměstnanců je zodpovědný za etiku bez ohledu na svou pozici, a tímto se liší od firem z ekonomických periferií. Firmy z ekonomických center přiznávají alespoň určitou míru zodpovědnosti HR útvarům, zatímco firmy z ekonomických periferií tuto možnost nevybraly ani jednou.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,3831$ . ANOVA test nepotvrdil statistickou průkaznost hodnot.

Další hodnocení zkoumá, které oblasti etického kodexu jsou firmami vnímány jako důležité a měly by být v etickém kodexu příslušné firmy obsaženy. Vyhodnocení je provedeno zvlášť pro firmy se sídlem v ekonomických centrech a zvlášť pro firmy se sídlem v ekonomických periferiích.



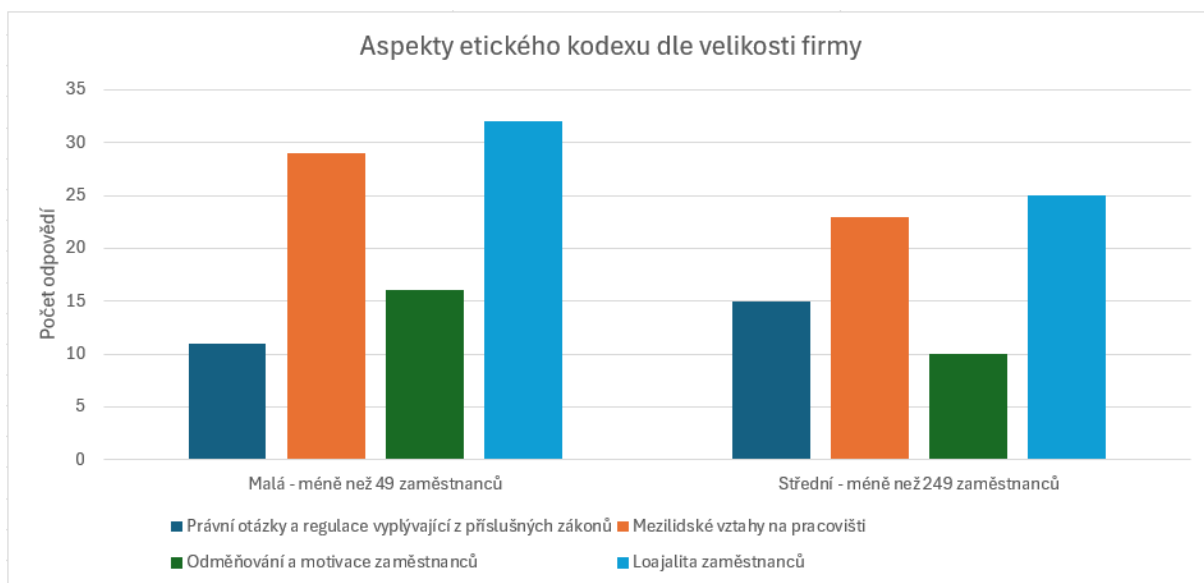
**Obrázek 32 – Aspekty etického kodexu**

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se jednalo o otázku s možností více odpovědí. Odpovědi firem z ekonomických periferií se shodují s odpověďmi firem z ekonomických center v důrazu na „mezilidské vztahy na pracovišti“. Na druhou stranu v rámci firem z ekonomických center jsou „mezilidské vztahy“ naprosto dominantní (cca více než 2x důležitější vnímání oproti ostatním oblastem), firmy z ekonomických periferií sice také vykazují důraz na mezilidské vztahy, ale pouze marginálně důležitější než na ostatní aspekty. Firmy z ekonomických periferií přikládají důležitosti mezilidských vztahů zhruba stejnou důležitost jako ostatním oblastem.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,0132$ , tudíž prokázal statistickou významnost.

Další vyhodnocení se týkalo toho, zda a jak, se liší vnímání důležitosti jednotlivých aspektů / oblastí, které by měl etický kodex zahrnovat, a to dle velikosti firmy. Vzhledem k omezenému počtu dotazníků od firem z ekonomických periferií je toto vyhodnocení vztaheno na ČR celkem. Jedná se tedy o převážně názor firem z ekonomických center.



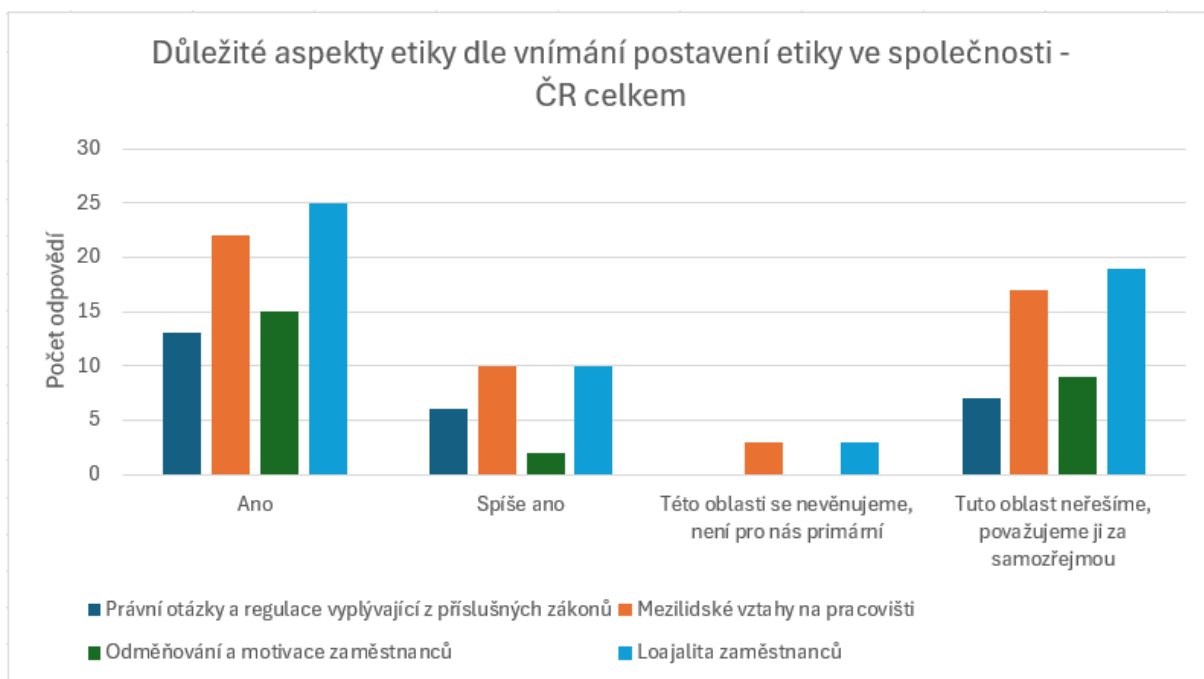
**Obrázek 33** – Aspekty etického kodexu v závislosti na velikosti firmy

Zdroj: vlastní zpracování

Jak malé firmy, s méně než 49 zaměstnanci, tak i střední firmy, do velikosti 249 zaměstnanců, se shodly na důležitosti „loajality zaměstnanců“ – obě skupiny respondentů tuto možnost vybraly ve 100 % případů. V dalších oblastech se obě skupiny respondentů shodly na důležitosti „mezilidských vztahů na pracovišti“ se stejnou mírou odpovědí. Ve zbývajících dvou otázkách se vnímání malých a středních firem výrazně liší. Pro střední firmy je výrazně dominantní oblast právní regulace (60 % ku 34 %), naproti tomu u malých firem dominuje oblast „odměňování a motivace zaměstnanců“ (50 % u malých firem oproti 40 % u středních firem).

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,03619$ , výsledky lze považovat za statisticky průkazné.

Následné vyhodnocení se zaměřuje na porovnání, jak firmy vnímají postavení etiky ve společnosti v porovnání s oblastmi etiky, které firmy považují za důležité. Vzhledem k omezenému počtu dotazníků od firem z ekonomických periferií je toto vyhodnocení vztaženo na ČR celkem. Jedná se tedy opět o převážný názor firem z ekonomických center.



**Obrázek 34 – Aspekty etického kodexu za ČR**

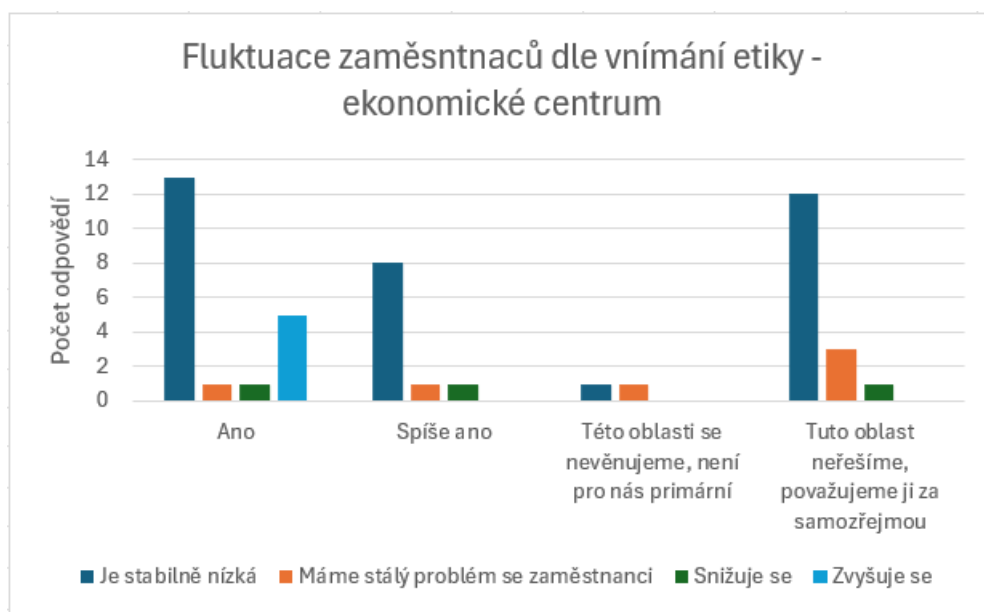
Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze usuzovat, že za celou ČR je dominantní skupina firem, které se etikou zabývají (odpověď „ano“, celkově 25 respondentů). Následuje skupina společností, která tuto otázku „neřeší, protože ji považují za samozřejmou“ (celkově 19 respondentů). 10 firem odpovědělo na tuto otázku tak, že etiku spíše považují za důležitou a plánují ji do budoucna řešit. Pouze 3 firmy se domnívají, že tato oblast pro ně není primární, a proto se jí nevěnují.

Loajalitu zaměstnanců považují za důležitou všechny čtyři kategorie respondentů (dle grafu výše), a to ve 100 % respondentů ve všech čtyřech kategoriích (viz tabulka k obrázku č. 34 – viz příloha č. 3). Dle respondentů jsou druhou nejvýznamnější kategorií „mezilidské vztahy na pracovišti“, u kterých byla míra odpovědí od 88 % do 100 %. U dalších dvou sledovaných kategorií se míry odpovědí výrazně lišily mezi jednotlivými skupinami respondentů. Firmy, které etiku nepovažují za důležitou nevybraly kategorie „právní otázky a regulace“ a „odměňování a motivace zaměstnanců“ ani jednou. U této kategorie se odpovědi výrazně lišily od skupiny firem, které se etikou zabývají („ano“), od skupiny firem, které se plánují etikou zabývat („spíše ano“), a od firem, které etiku sice „neřeší, ale považují ji za samozřejmou“. U těchto tří skupin respondentů sice výrazně kolísají preference jednotlivých oblastí. Firmy, které se etikou zabývají („ano“), kladou víceméně stejný důraz jak na „právní otázky a regulaci“, tak i na „odměňování a motivaci“ (52 % a 60 % respondentů).

Ze skupiny firem, které se plánují etikou zabývat („spíše ano“), odpovědělo, že právní aspekty a regulace jsou důležité, 60 % respondentů, naproti tomu oblast odměňování a motivace považuje za důležité pouze 20 % respondentů. U firem, které etiku „neřeší“, protože ji považují za samozřejmou je tento poměr 37 % ku 47 %.

Provedený ANOVA test prokázal statistickou významnost. Hodnota  $P = 0,01279$ . Následně pak byl vyhodnocován vztah mezi fluktuací zaměstnanců a vnímáním etiky u jednotlivých firem, které zodpověděly dotazníkové šetření. Nejdříve je tento vztah vyhodnocen u firem, které uvedly své sídlo v rámci ekonomických center.



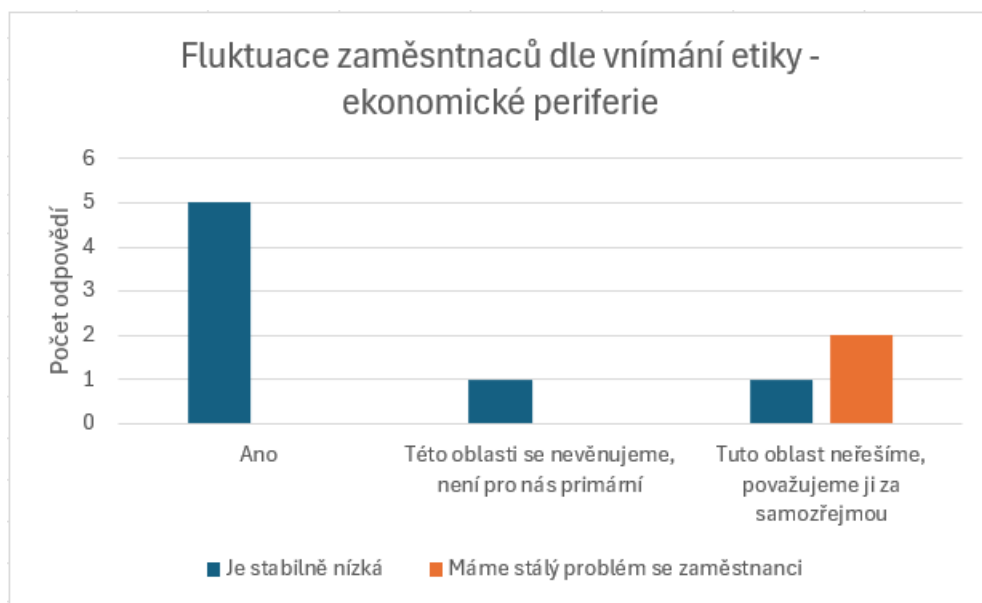
**Obrázek 35** – Fluktuace a etika v ekonomických centrech

Zdroj: vlastní zpracování

Velká většina firem napříč sledovanými skupinami uvádí, že fluktuace zaměstnanců je v jejich případě stabilně nízká (od 50 % do 80 % firem). Tyto údaje ovšem nekorespondují s ostatními nabízenými možnostmi odpovědí z důvodu procentuální nevyváženosti a zároveň z důvodu absolutní četnosti. 5 firem, které považují etiku za důležitou uvedlo, že se u nich fluktuace zaměstnanců zvyšuje. Naproti tomu, žádná jiná sledovaná kategorie firem neuvedla zvyšující se fluktuaci zaměstnanců. U společností, které etiku formálně „neřeší“, protože ji považují za samozřejmou problém s fluktuací potvrdily 3 firmy. Ve všech ostatních případech se jednalo buď o jednu nebo o žádnou firmu.

Provedený ANOVA test potvrdil, že nelze prokázat statistickou významnost těchto výsledků hodnota  $P = 0,05543$ .

Následně byla tato data vyhodnocena pro firmy, které uvádějí své hlavní sídlo v ekonomických periferiích.



**Obrázek 36 – Fluktuace a etika v ekonomických periferiích**

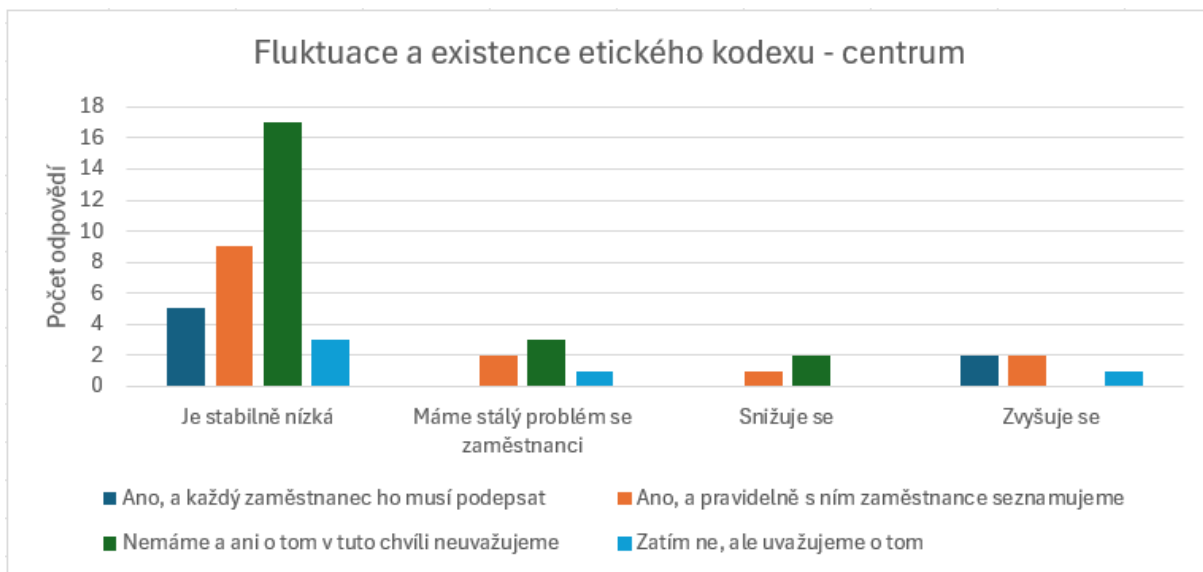
Zdroj: vlastní zpracování

Všechny firmy z ekonomické periferie, které mají etický kodex uvedly, že jejich fluktuace zaměstnanců je stabilně nízká. Stejná odpověď byla u kategorie „této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární“ (ani jedna firma z této kategorie neuvedla jinou možnost). Naproti tomu 2 firmy, které si v dotazníku vybrali odpověď „tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou“ uvedly, že mají stálý problém se zaměstnanci. Firmy z ekonomických periferií, které etiku považují za samozřejmou přiznávají, že jsou vystaveny nadprůměrné fluktuaci zaměstnanců, i když se lze domnívat, že jejich zaměstnanci mají omezené možnosti změny zaměstnání. Toto naznačuje, že firmy v ekonomických periferiích sice možná nemají zavedenu etiku ve formalizované podobě, ale jsou si jí vědomy.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,9112$ , proto uvedená data nejsou statisticky prokazatelná.

Další vyhodnocení se zabývá fluktuací zaměstnanců u firem. Fluktuace je zkoumána ve vztahu k existenci, či neexistenci etického kodexu v dané firmě.

Nejprve je vyhodnocení provedeno pro firmy sídlící v ekonomických centrech.



**Obrázek 37** – Fluktuace a zavedení etického kodexu v ekonomických centrech

Zdroj: vlastní zpracování

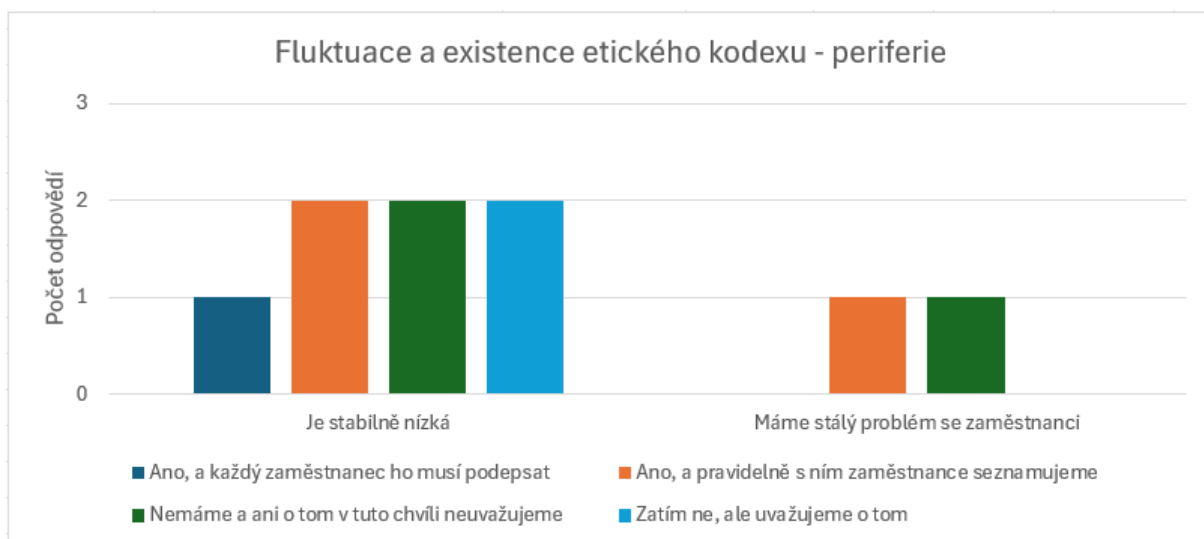
Z vyhodnocení grafu vyplývá, že nejvíce firem se zařadilo do kategorie se stabilně nízkou fluktuací. Firem, které přiznaly problém s fluktuací, ať už stálý („máme stálý problém se zaměstnanci“), bývalý („snižuje se“) nebo nastávající („zvyšuje se“), tvoří minoritu odpovědí.

Odpověď na možnost, že mají problém s fluktuací si vybrali jednotky respondentů. To naznačuje, že se jedná o firmy, které se s touto problematikou opravdu setkaly. Ve skupině „stabilně nízká“ nelze prokázat zda se jedná o skutečnou realitu, nebo zkreslenou představu.

Vyhodnocení ANOVA testu potvrdilo, že data nejsou statisticky průkazná (hodnota  $P = 0,56622$ ), což potvrzuje výše uvedený závěr.

Následně bylo stejné vyhodnocení provedeno pro firmy sídlící v ekonomických periferiích.





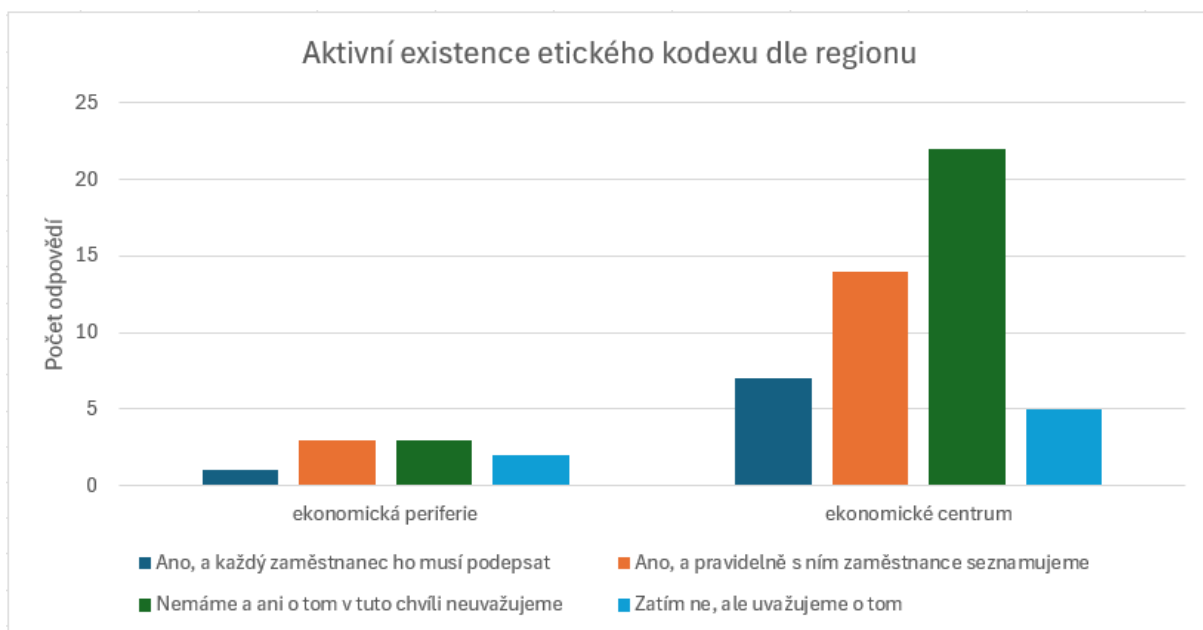
**Obrázek 38** – Fluktuace a zavedení etického kodexu v ekonomických periferiích

Zdroj: vlastní zpracování

Firmy sídlící v ekonomických periferiích vybrali pouze dvě varianty odpovědí – „stabilně nízká“ fluktuace nebo „stálý problém se zaměstnanci“. Po přepočtu na procentuální zastoupení odpovědí „stabilně nízká“ vs. ostatní kategorie vychází procentuální zastoupení víceméně shodné jak u srovnání firem z ekonomických center, tak u firem v ekonomických periferiích (13 odpovědí ze 48 – 27 % v ekonomických centrech, respektive 2 odpovědi z 9 – 28 % v ekonomických periferiích).

V provedeném ANOVA testu vyšla hodnota  $P = 0,80754$ . Ani v tomto případě nebyla prokázána statistická významnost dat.

Dalším vyhodnocením je porovnání, zda firmy mají či nemají zavedený etický kodex. U firem, které kodex mají zavedený bylo v dotazníkovém šetření zjišťováno, zda s ním zaměstnance pravidelně seznamují či nikoliv. U firem, které etický kodex nemají, pak je ověřováno, zda o něm uvažují nebo jeho zavedení plánují. Tyto kategorie jsou vyhodnoceny zvláště pro firmy sídlící v ekonomických centrech a pro firmy sídlící v ekonomických periferiích.



**Obrázek 39 – Zavedení etického kodexu dle regionu**

Zdroj: vlastní zpracování

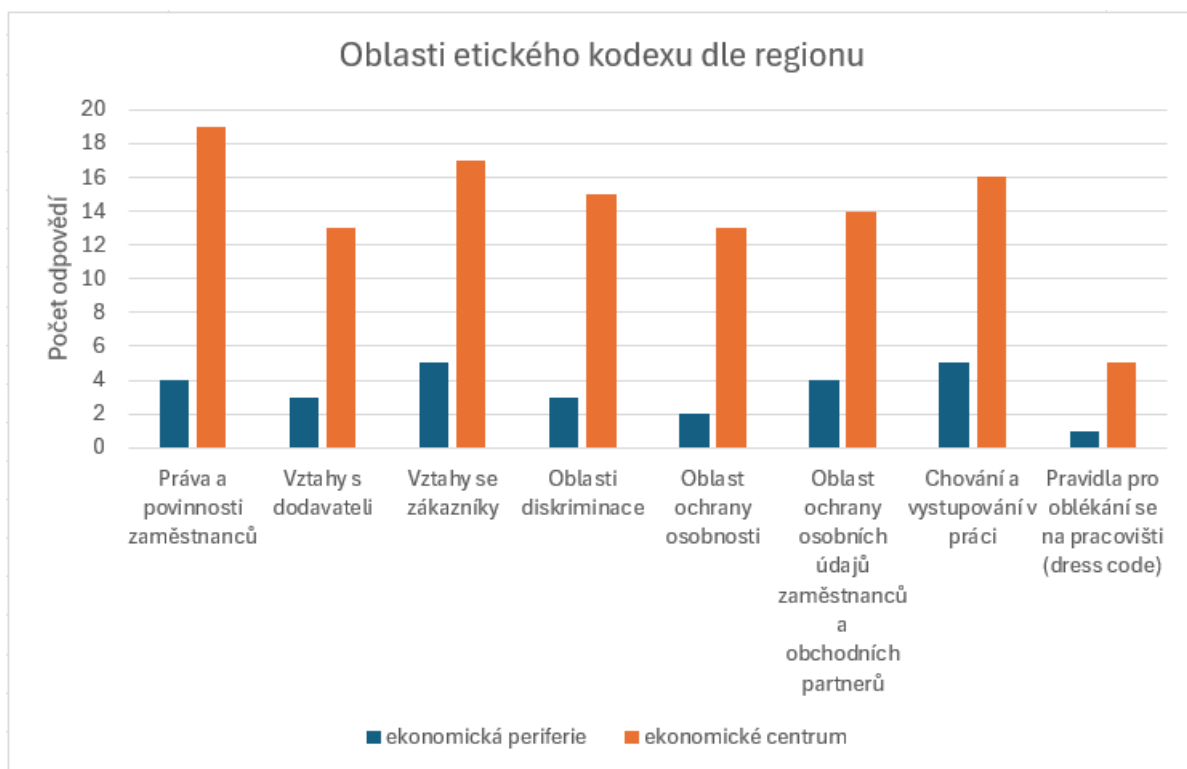
V ekonomických centrech je mírně převažující skupinou firem skupina, která nemá a ani neuvažuje o zavedení etického kodexu (46 % ku 44 % respondencí, 44 % uvádí obě skupiny firem, které mají etický kodex zavedený bez ohledu na to, jak s ním pracují).

V případě ekonomických periferií se pak skupina firem, které nemají a neuvažují o zavedení etického kodexu, rovná skupině, která má zavedený etický kodex a pravidelně s ním zaměstnance seznamuje. Obě skupiny mají zastoupení 33 %. Pokud sečteme obě skupiny, které etický kodex mají zavedený, pak tyto dvě skupiny převažují nad firmami, které nemají etický kodex a ani o něm neuvažují.

Kategorie firem, které mají etický kodex zaveden, zaměstnanci ho podepisují, ale dále s ním firmy nepracují, je v ekonomických periferiích zastoupena méně než v ekonomických centrech. Firmy, které etický kodex nemají, ale uvažují o něm, dosahují v ekonomických periferiích dvojnásobného zastoupení než firmy sídlící v ekonomických centrech.

Provedený ANOVA test prokázal statistickou významnost těchto dat. Hodnota  $P = 0,04577$ .

U firem, které mají etický kodex zavedený, je následně vyhodnoceno vnímání oblastí, které dle respondentů patří do firemní etiky. Vyhodnocení je provedeno zvláště pro firmy z ekonomických center a firmy z ekonomických periferií.



**Obrázek 40 – Oblasti etického kodexu dle regionu**

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že celkový trend pro ekonomická centra i ekonomické periferie se víceméně stejný. Po přepočtu na procentuální vyjádření získaných odpovědí jsou patrné určité rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých aspektů. Vzhledem k velkému rozsahu jednotlivých možností odpovědí, jsou tyto kategorie diskutovány samostatně:

**Práva a povinnosti zaměstnanců** – tato kategorie je dominantní pro firmy z ekonomických center. U těchto firem má tato kategorie nejvyšší zastoupení, u firem z ekonomických periferií je až na třetím / děleném čtvrtém místě.

**Vztahy s dodavateli** – Pro firmy z ekonomických periferií, stejně jako pro firmy z ekonomických center, je tato kategorie stejně důležitá v procentuálním vyjádření (50 % v ekonomické periferii a 50 % v ekonomickém centru). Zároveň platí, že pro obě skupiny respondentů se celkově jednalo o relativně málo významnou oblast (druhý nejnižší výsledek v ekonomických centrech, třetí nejnižší v ekonomických periferiích).

**Vztahy se zákazníky** – tato oblast je důležitá jak v ekonomických centrech, tak i v periferiích, v ekonomických periferiích se jedná o velmi důležitou oblast (společně s „chováním a vystupováním v práci“) – obě kategorie dosáhli 83 %. V případě firem z ekonomických center se jedná o významnou kategorii, ale tato kategorie je až na druhém místě (za kategorií „práva a povinnosti zaměstnanců“).

**Oblasti diskriminace** – v této oblasti odpovědi firmem z ekonomických center vykazují mírně nadprůměrnou důležitost této kategorie. Naopak odpovědi firem ekonomických periferií vykazují spíše podprůměrný důraz na tuto kategorii.

**Oblast ochrany osobnosti** – tato oblast vykazuje druhou nejnižší míru důležitosti u firem z ekonomických periferií (pouze 33 %). Naproti tomu u firem z ekonomických center vykazuje sice druhou až třetí nejnižší důležitost (50 %). Zajímavé je, že se jedná o kategorii stejně důležitou, jako jsou vztahy s dodavateli.

**Oblast ochrany osobních údajů** – u této kategorie dochází k významnému rozdílu vnímání důležitosti mezi firmami z ekonomických center a ekonomických periferií. U firem z ekonomických center se jedná o třetí nejméně důležitou kategorii, u firem z ekonomických periferiích se jedná, společně s „právy a povinnostmi zaměstnanců“ o druhou nejdůležitější.

**Chování a vystupování v práci** – tato kategorie je nejdůležitější u firem z ekonomických periferií (83 %). V případě firem z ekonomických center se jedná sice o důležitou kategorii, ale tato kategorie se umístila na třetím až děleném čtvrtém pořadí důležitosti. Zároveň je možno tuto oblast porovnat s kategorií „práva a povinnosti zaměstnanců“ - v případě firem z ekonomických periferií se jedná až o třetí nejdůležitější kategorii. V případě firem z ekonomických center jsou „práva a povinnosti zaměstnanců“ na prvním místě.

Toto naznačuje, že firmy z ekonomických periferií kladou větší důraz na právní oblasti, zatímco firmy z ekonomických center se právním oblastem věnují, ale nejsou pro ně dominantní.

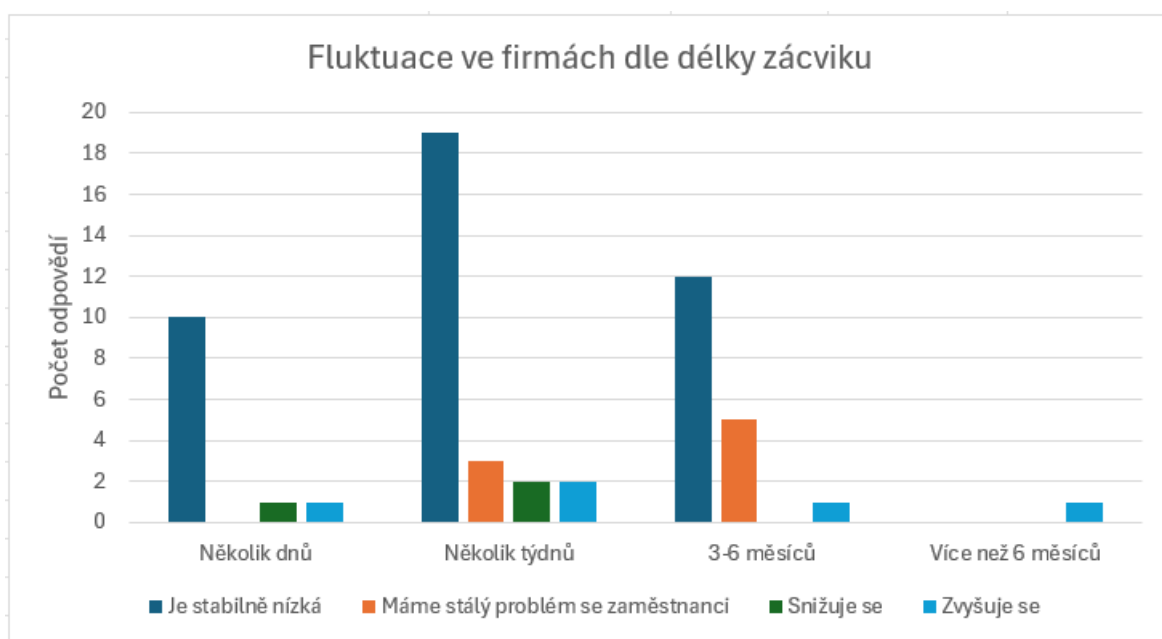
**Pravidla pro oblékání se na pracovišti (dress code)** – u této kategorie se jedná o marginální oblast jak pro firmy z ekonomických periferií, tak i pro firmy z ekonomických center (17 %, respektive 19 %).

Shrnutí vyhodnocení jednotlivých kategorií naznačuje, že firmy z ekonomických periferií kladou důraz na oblasti „tradičního“ práva (práva a povinnosti zaměstnanců, oblasti diskriminace, oblast ochrany osobních údajů), pro firmy z ekonomických center jsou tyto oblasti sice důležité, ale kladou větší důraz na aktuální etické trendy než firmy sídlící v ekonomických periferiích. U firem sídlících v ekonomických centrech se na předních místech více objevují kategorie jako – „vztah se zákazníky“, „diskriminace“, „chování a vystupování v práci“. U firem sídlících v ekonomických periferiích se na přední místa dostávají – „práva a povinnosti zaměstnanců“, „chování a vystupování v práci“ a „ochrana osobních údajů“. Zajímavým údajem je významný propad kategorie „ochrana osobnosti“ u firem z ekonomických periferií.

Ověření těchto výsledků pomocí ANOVA testu vyjádřilo hodnotu  $P = 8,3107^{-6}$ . Tím byla prokázána statistická významnost těchto dat.

Další srovnání vyhodnocuje délku zácvičku nových zaměstnanců v porovnání s udávanou fluktuací ve firmách napříč ČR. Vyhodnocení nezohledňuje rozdíl mezi ekonomickými centry a ekonomickými periferiemi z důvodu malého počtu odpovědí na dotazníkové šetření od firem z ekonomických periferií.

Pro účely toho vyhodnocení byly firmy rozděleny do samostatných skupin dle uváděné průměrné délky zaškolení nových zaměstnanců. V každé z těchto skupin jsou firmy porovnávány pouze mezi sebou, nikoliv mezi skupinami navzájem.



**Obrázek 41** – Fluktuace a délka zácvičku ve firmách

Zdroj: vlastní zpracování

První skupinou jsou firmy, které jsou schopny zaškolit zaměstnance během několika dnů. Většina firem udává, že má stabilní zaměstnance (83 %). Žádná z firem v této skupině neuvádí trvalé problémy se zaměstnanci – pravděpodobně z důvodu rychlého zaškolení. Jedna firma uvádí zvyšující se fluktuaci, jedna firma uvádí snižující se fluktuaci. Vzhledem k faktu, že se jedná o jednu a jednu firmu, a předmětem dotazníkové šetření nebyl obor, ve kterém tyto společnosti působí, se nedá vyloučit sektorová krize nebo sektorová konjunktura.

Firmy, kterým trvá zaškolení zaměstnanců několik týdnů, udávají stabilní pracovní kolektiv (73 % oproti první skupině s 83 %), ale zároveň začínají udávat problémy s fluktuací. V této skupině 3 firmy udávají stálý problém se zaměstnanci. Fluktuace zaměstnanců v kombinaci s délkou zácvičku nových zaměstnanců znamená snížení efektivity, a proto zvýšené náklady. Lze tedy očekávat, že společnosti s délkou zácvičku nových zaměstnanců minimálně

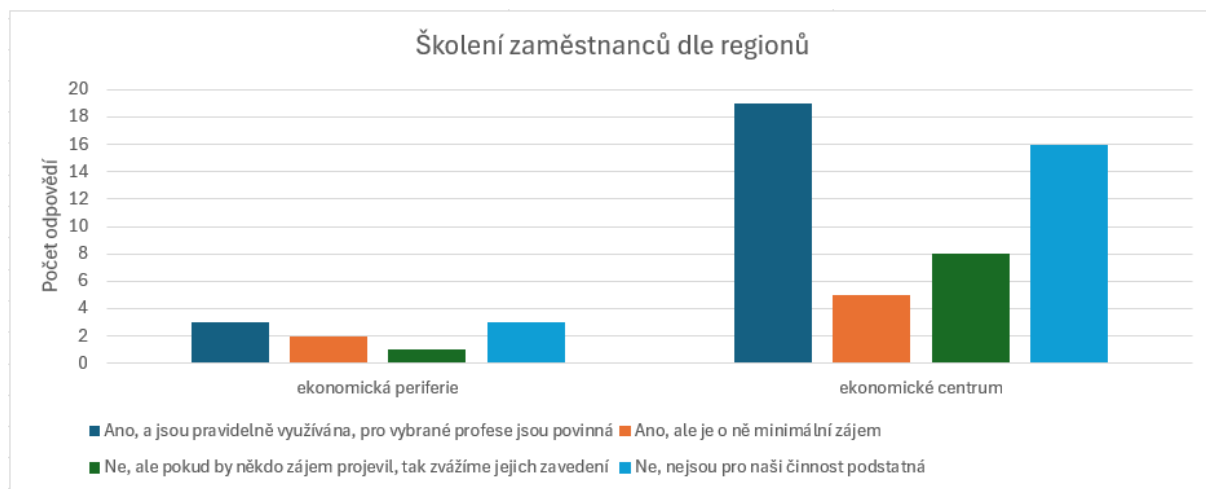
několik týdnů jsou k oblasti fluktuace více citlivé než firmy, u kterých zácvik zaměstnanců trvá několik dnů, a proto se této oblasti více věnují.

U skupiny, která udává nezbytnou dobu zaškolení nových zaměstnanců v rozsahu 3-6 měsíců je nárůst problémů se zaměstnanci výraznější a zároveň firmy udávají, že se jim nedaří snižovat míru fluktuace. U firem v této skupině se lze domnívat, že jsou si vědomy nákladů na školení nových zaměstnanců, počáteční neefektivitu zaměstnanců v průběhu zácviku a nákladů s tím spojených.

U skupiny s dobou zaškolení více než 6 měsíců uvedla pouze jedna firma, že si je vědoma zvyšující se fluktuace. U jedné odpovědi nelze hovořit o statistické významnosti, proto tato skupina není hodnocena. Na druhou stranu lze pochybovat o faktu, že u firem působících v oblastech s vyšší či vysokou přidanou hodnotou trvá efektivní zaškolení nových zaměstnanců méně než 6 měsíců.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,00198$ , data lze považovat za statisticky významná a prokázaná.

Další zkoumanou kategorií jsou školení poskytovaná zaměstnancům, hodnocení je provedeno zvlášť pro firmy z ekonomických center a ekonomických periferií.



**Obrázek 42 – Školení zaměstnanců v regionech**

Zdroj: vlastní zpracování

V této oblasti je zřejmý výrazný rozdíl mezi přístupem ke školení u firem z ekonomických periferií a z ekonomických center. Firmy z ekonomických periferií uvádí stejnou četnost odpovědí v otázkách „ano, jsou pravidelně využívána“ – 33 % a „ne, nejsou pro naši činnost podstatná“ – 33 %. Druhou nejčetnější skupinou je odpověď „ano, ale je o ně minimální zájem“ – 22 %. Nejméně firem pak uvádí možnost zavedení školení v případě zájmu zaměstnanců.

Naproti tomu firmy z ekonomických center uvádějí dominanci otázky „ano, a jsou pravidelně využívána, pro vybrané profese jsou povinná“ – 40 %, na druhém místě je otázka „ne, nejsou pro naši činnost podstatná“ – 33 %. Tato kategorie má stejné zastoupení u firem z ekonomických center i u firem z ekonomických periferií. Firmy z ekonomických center, oproti firmám z ekonomických periferií, uvádějí jako většinou odpověď, že jsou připraveni zavést školení v případě zájmu zaměstnanců – 17 %, stejná skupina firem z ekonomických periferií je připravena zavést školení pro jejich zaměstnance, v případě jejich zájmu, pouze v 11 % respondencí. U kategorie „školení nabízíme, ale je o ně minimální zájem“ se s tímto problémem setkává 10 % respondentů z ekonomických center, ale celých 22% respondentů z ekonomických periferií.

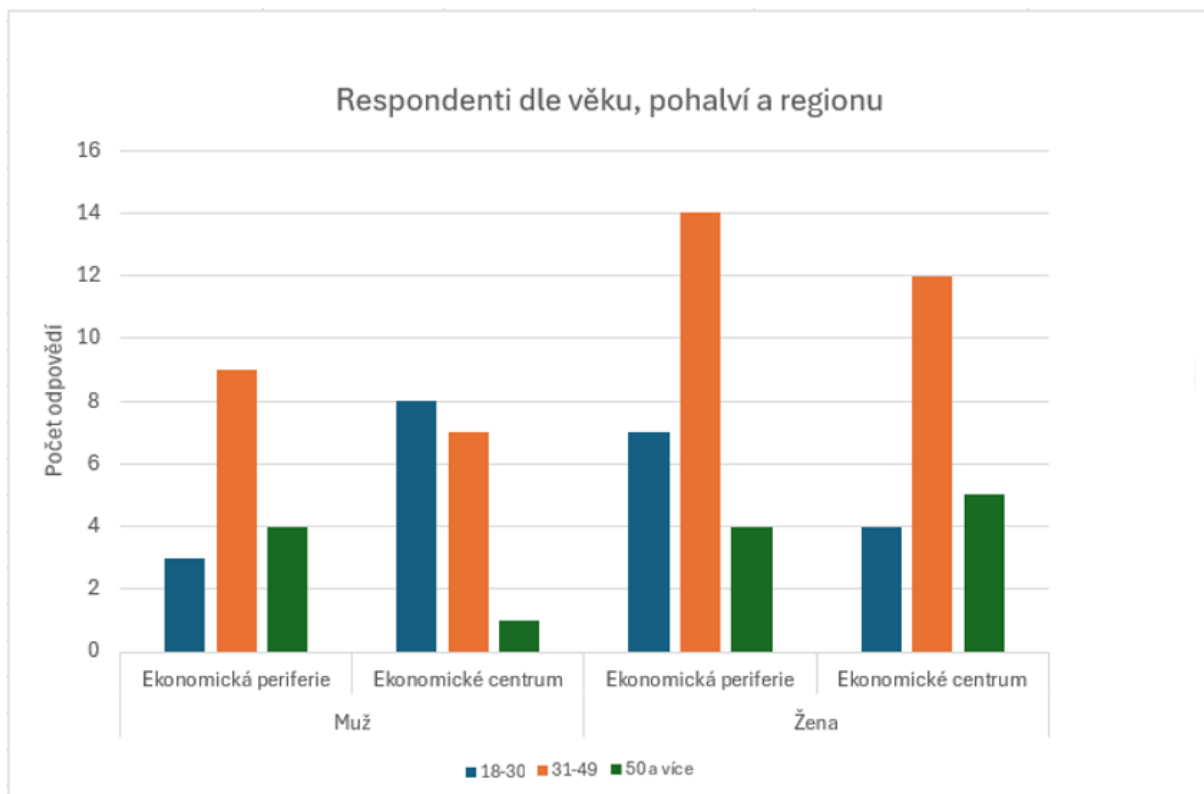
Ze získaných dat dotazníkového šetření vyplývá, že firmy v ekonomických centrech si více uvědomují důležitost dalšího rozvoje svých zaměstnanců. U zaměstnanců firem z ekonomických center se prokazuje jejich větší zájem o vlastní rozvoj. Pouze u 10 % firem v ekonomických centrech nemají zaměstnanci zájem o nabízená školení.

Provedený test ANOVA vykázal hodnotu  $P = 0,02624$ . Výsledky jsou statisticky prokazatelné.

## 2.7.2 Křížové vyhodnocení - zaměstnanci

Další část kapitoly se zaměřuje na interpretaci získaných dat od zaměstnanců.

První graf ukazuje rozdělení respondentů dle věku, pohlaví a regionu jejich zaměstnavatele.



**Obrázek 43** – Věk, pohlaví a region respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

U respondentů obou pohlaví je zajímavá procentuální vyrovnanost, kdy u obou pohlaví je 50 % odpovědí od zaměstnanců z ekonomických center a 54 % odpovědí od zaměstnankyň v ekonomických centrech.

U mužů z nejmladší věkové kategorie je očividná disproporce mezi zaměstnanci firem z ekonomické periferie a zaměstnanci firem z ekonomických centrech. Muži z nejmladší kategorie z firem z ekonomické periferie zaznamenali nejnižší míru odpovědi na dotazník v rámci své věkové kategorie napříč ČR. Oproti tomu muži nejmladší kategorie z firem v ekonomických centrech zaznamenali téměř shodnou míru odpovědi se střední věkovou kategorií, response kategorie věkově nejstarších byla výrazně podprůměrná.

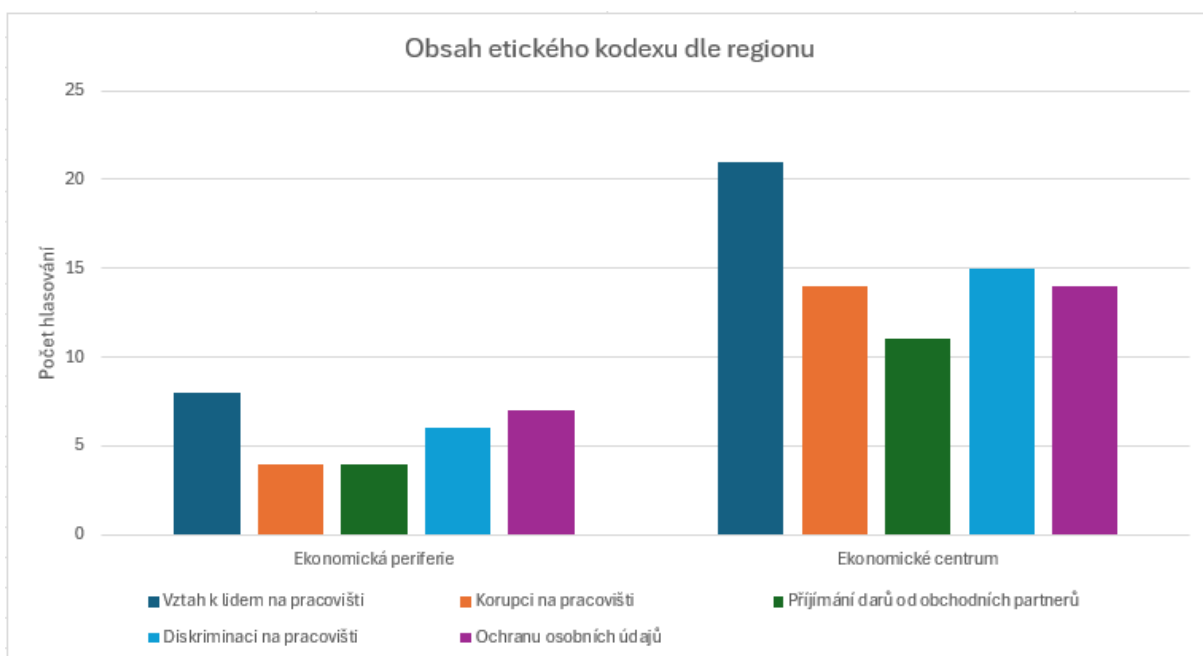
U žen z firem z ekonomických periferií byla míra response nejmladší skupiny výrazně vyšší než u nejmladší skupiny mužů z firem v ekonomických periferií a významně



výraznější než u žen z firem v ekonomických centrech. Naopak míra odpovědí u nejstarší skupiny žen byla výrazně vyšší u žen z firem v ekonomických periferiích oproti ženám z firem v ekonomických centrech.

Celkově lze říci, že téma dotazníku daleko více rezonovalo u žen, ať už zaměstnaných u firem z ekonomických periferií nebo ekonomických center, kde absolutní hodnoty vyplněných dotazníků prokazují jednoznačnou dominanci response žen. Zatímco ženy nejmladší i nejstarší věkové kategorie z firem v ekonomických centrech vykazovaly relativně nejnižší zájem, ženy z nejmladší věkové skupiny z firem v ekonomických periferiích vykazovaly výrazně vyšší respondenci než muži z firem v ekonomických periferiích. U mužů je zjevná nadprůměrná response mladých mužů z firem v ekonomických centrech, oproti mužům z firem v ekonomických periferiích.

Další zkoumanou oblastí u zaměstnanců je vnímaný obsah etického kodexu v závislosti na regionech. Jednalo se o výčtovou otázku: „Které oblasti zahrnuje váš etický kodex“. Jedná se o pocitovou otázku (zaměstnanci byli tázáni, které oblasti kodex jejich zaměstnavatele zahrnuje, otázka sledovala, zda si jsou zaměstnanci těchto oblastí vědomi, a tím i jestli jim přikládají důležitost). Tato otázka povolovala výběr více možností. Otázka byla přístupná jen zaměstnancům, kteří uvedli, že jejich firma má etický kodex (9 zaměstnanců z firem z ekonomických periferií a 50 zaměstnanců z firem z ekonomických center).



**Obrázek 44 – Obsah etického kodexu dle regionu**

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci z firem z ekonomických center i z ekonomických periferií se shodli pouze na jednom ukazateli, a tím je vztah k lidem na pracovišti – 89 % response u zaměstnanců u firem v ekonomických periferiích, 91 % response u zaměstnanců u firem v ekonomických centrech. Trend výsledků u všech ostatních kategorií jde víceméně proti sobě.

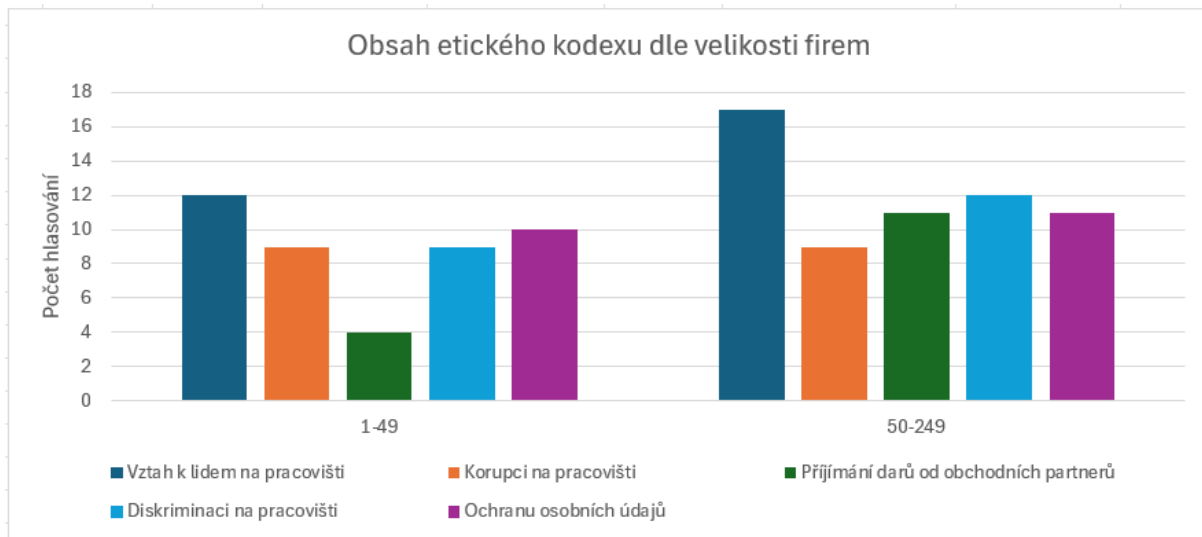
Největší rozdíl mezi respondencí zaměstnanců firem z ekonomických center a ekonomických periferií byl u kategorie „korupce na pracovišti“ – 61 % a 40 % kladné response.

V kategorii „přijímání darů od obchodních partnerů“ byla response v podstatě vyrovnaná - 44 %, respektive 48 %.

V kategorii „diskriminace na pracovišti“ jsou výsledky stejné u obou sledovaných skupin. V kategorii „ochrana osobních údajů“ dominují kladné odpovědi zaměstnanců z firem v ekonomických periferiích - 78 %, u této skupiny se jedná o druhou nejvyšší hodnotu. V případě zaměstnanců u firem v ekonomických centrech se naopak jedná o nejnižší míru kladné response - 61 %.

Provedený ANOVA test vykázal hodnoty  $P = 0,00100$ . Data tedy vykazují statistickou spolehlivost.

Následující ukazatel zkoumá obsah etického kodexu dle počtu zaměstnanců ve firmách.



**Obrázek 45** – Obsah etického kodexu dle velikosti firem

Zdroj: vlastní zpracování

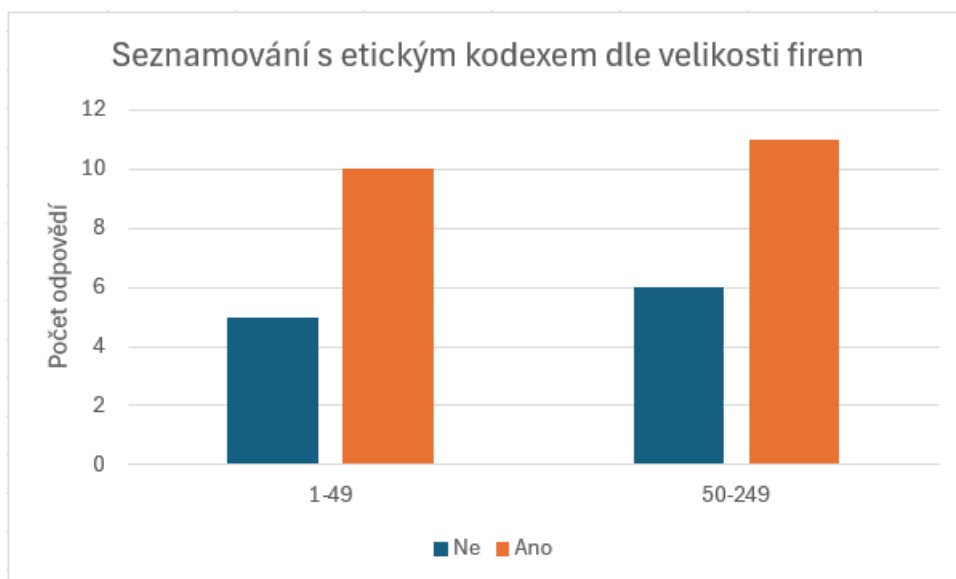
Z výše uvedeného grafu vyplývá jedna společná hodnota napříč jednotlivými velikostmi firem – a to je jednoznačný důraz na kategorii „vztah k lidem na pracovišti“. U středních firem tato kategorie dosáhla 100 %, u malých firem 80 %. Dále se již jednotlivé kategorie mezi sebou liší.

Kategorie „korupce na pracovišti“ převažuje u malých firem – 60 %, u středních firem má tato kategorie zastoupení 53 %. Kategorie „přijímání darů od obchodních partnerů“ je v případě malých firem naprosto nejnižší, získala pouhých 27 %. U středních firem tato kategorie získala 65 %.

Kategorie „diskriminace na pracovišti“ byla u středních firem druhou nejpočetnější – 71 %, u malých firem byla tato kategorie druhou nejnižší – 60 %. Nejblíže výsledky mezi skupinami získala kategorie „ochrana osobních údajů“ – a to 67 %, respektive 65 %.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,12740$ , data tudíž nelze považovat za statisticky významná.

Dalším ukazatelem vyhodnocovaným u zaměstnanců bylo porovnání zda jsou zaměstnanci seznamováni s etickým kodexem, a to dle velikosti firem.



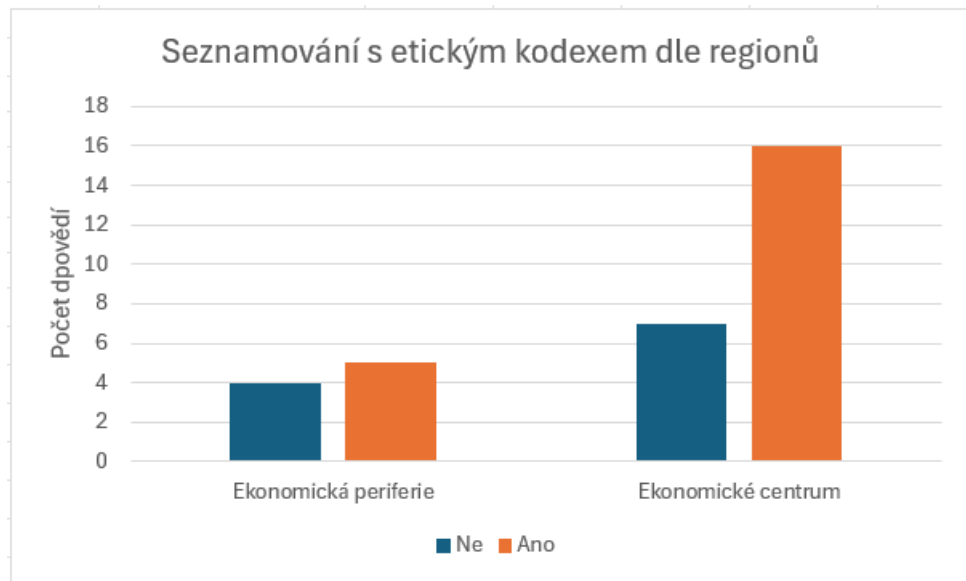
**Obrázek 46** – Seznamování s etickým kodexem dle velikosti firem

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání kategorií, dle velikosti firmy dle počtu zaměstnanců, nebyly zjištěny významné rozdíly mezi malými a středními firmami. Jediným rozdílem je mírný procentuální nárůst počtu firem, které pravidelně neseznamují své zaměstnance s etickým kodexem, a to u skupiny středně velkých firem. Rozložení respondentů dotazníkového šetření prokázalo, že 2/3 respondentů uvedlo svoje místo zaměstnání ve firmách v ekonomických centrech a jen 1/3 ve firmách v ekonomických periferiích. Vyhodnocení nezohledňuje rozdíl mezi ekonomickými centry a ekonomickými periferiemi z důvodu malého počtu odpovědí na dotazníkové šetření od firem z ekonomických periferií.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,80388$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Porovnání seznamování zaměstnanců s etickým kodexem dle místa působení firem:



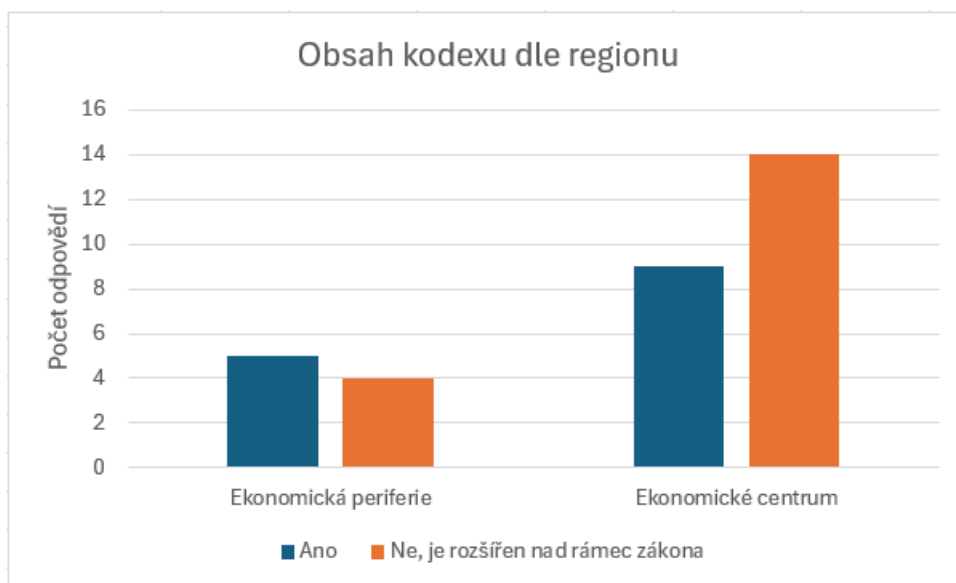
**Obrázek 47** – Seznamování a etickým kodexem dle regionu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že firmy v ekonomických centrech opakovaně seznamují zaměstnance se svým etickým kodexem v daleko větší rozsahu než firmy v ekonomických periferiích. Firmy v ekonomických periferiích tuto kategorii vykázaly jako víceméně vyrovnanou: 5 firem ano, 4 firmy ne. V ekonomických centrech je toto porovnání: 16 firem ano, 7 firem ne.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,26214$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Dalším hodnoceným kritériem byl obsah kodexu: „odpovídá jeho obsah pouze zákonům“ nebo „je rozšířený o oblasti vnímané jako nadstavba zákonů“; a to v závislosti na regionech.



**Obrázek 48** – Obsah etického kodexu dle regionu

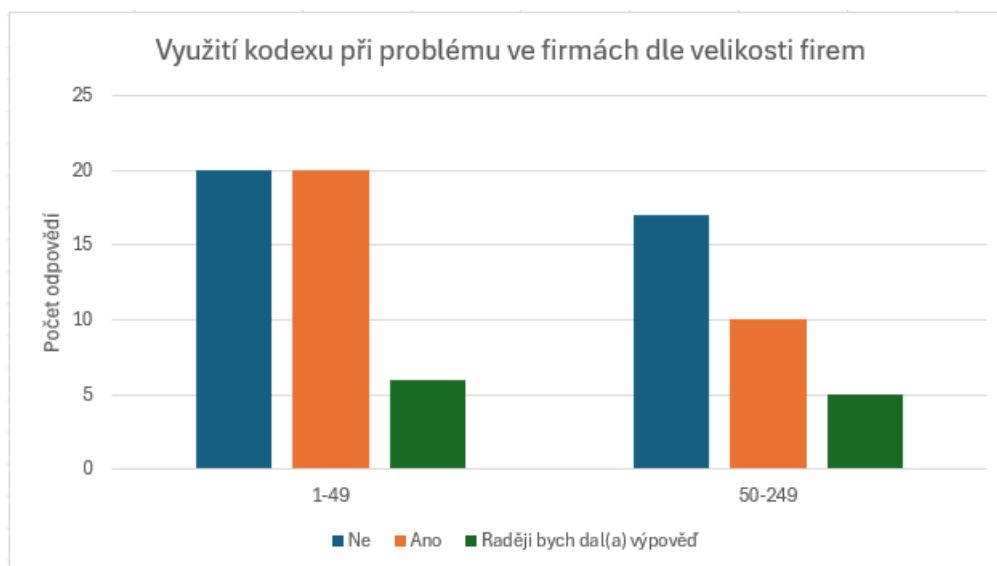
Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco zaměstnanci u firem z ekonomických periferií mírně věří, že etický kodex reflektuje pouze zákonná ustanovení. Zaměstnanci u firem v ekonomických centrech věří, že jejich etické kodexy obsahují ustanovení, která velmi výrazně vycházejí nad literu zákona, čili i oblasti vnímané jako nadstavba zákonných ustanovení.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,11100$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Dalším vyhodnocovaným kritériem je, zda zaměstnanci mají důvěru v reálné použití etického kodexu v běžném pracovním životě.

Tato otázka byla koncipována jako otázka otevřená pro všechny respondenty, a to bez ohledu na to zda jejich firma má nebo nemá zavedený etický kodex. Cílem otázky bylo zjistit, zda by respondenti etický kodex, nebo jakýkoliv jiný podobný dokument, využili. Otázka byla zaměřena na zjištění míry důvěry zaměstnanců v interní postupy zaměstnavatele v oblasti etiky a etičnosti přístupu firmy.



**Obrázek 49** – Využití etického kodexu ve firmách dle velikosti firem

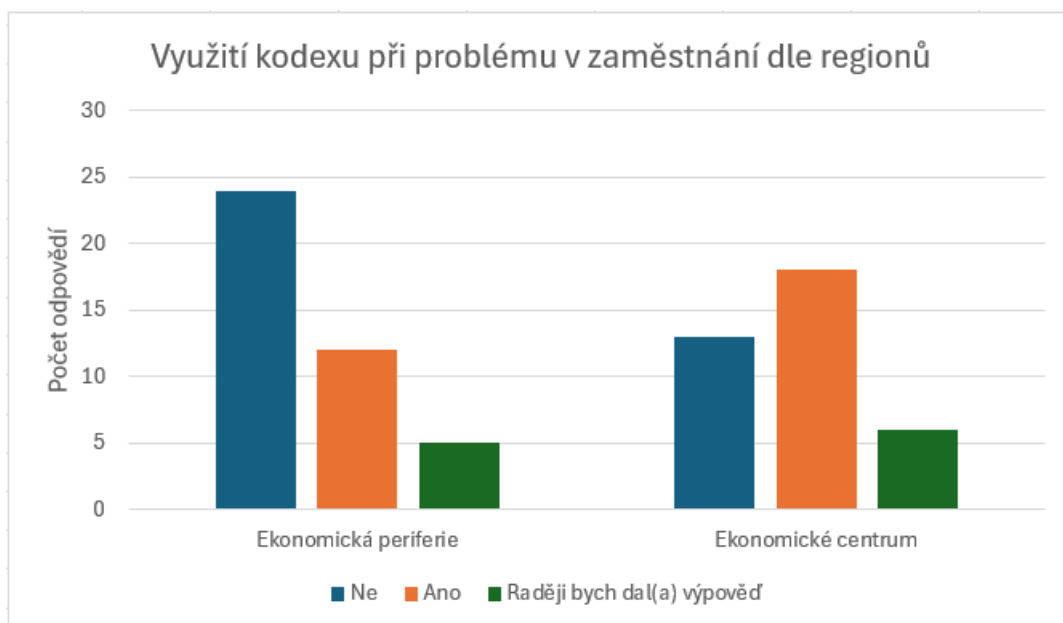
Zdroj: vlastní zpracování

Z toho vyhodnocení vyplývá, že procentuální míra důvěry zaměstnanců v etický přístup zaměstnavatelů je daleko vyšší u malých firem než u firem středních. U malých firem jsou kategorie „Ano“ a „Ne“ naprosto vyrovnané, u středních firem dominuje kategorie „Ne“.

Tyto výsledky lze přičítat samotné velikosti firmy. U firem do 49 zaměstnanců lze předpokládat, že se pracovníci daleko lépe znají navzájem mezi sebou, a lépe znají i vedení firmy z bližšího osobního kontaktu. Proto se lze domnívat, že zaměstnanci mají vyhraněnější názor/zkušenost, jak by vedení firmy přistoupilo k řešení daného problému (pozitivně/negativně). U firmy střední velikosti se již tato „osobní zkušenost“ nedá předpokládat v takovém rozsahu a odpovědi této skupiny respondentů lze chápat jako „(ne-)víru ve správný postup“.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,46768$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Dalším porovnávaným kritériem bylo, zda se liší vnímání využití etického kodexu při řešení pracovních problémů dle regionů České republiky.



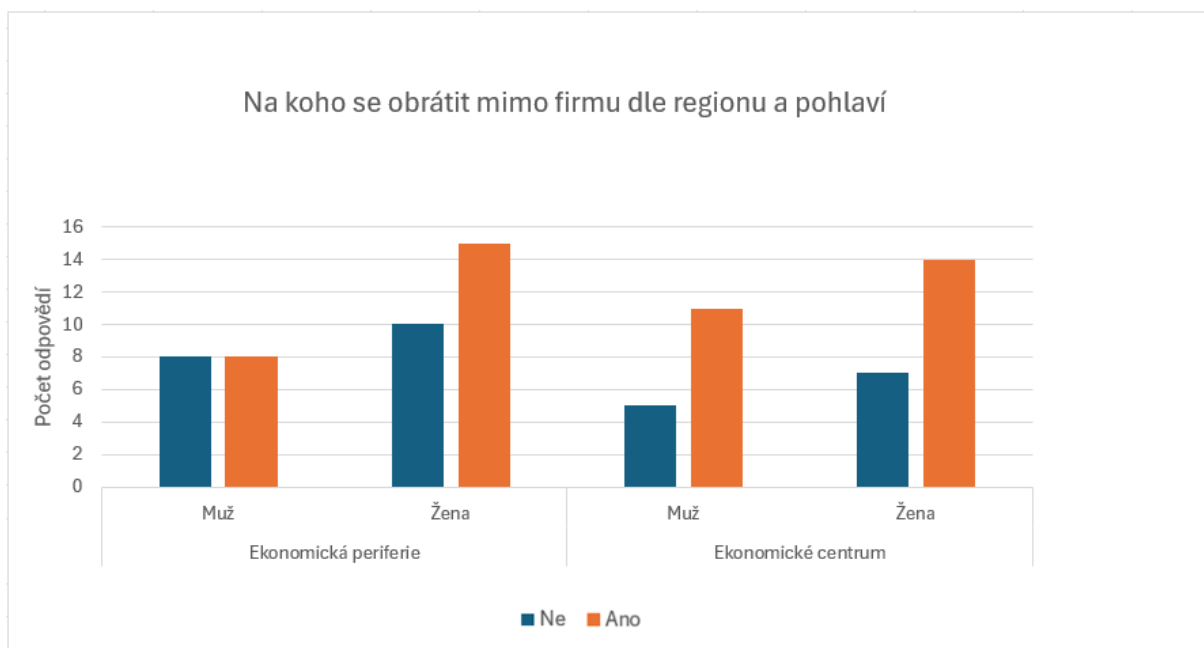
**Obrázek 50** – Využití etického kodexu dle regionů

Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje jednoznačný rozdíl vnímání důvěry v možnost využití etického kodexu pro řešení pracovních problémů zaměstnanci u firem v ekonomických centrech a v ekonomických periferiích. U první kategorie je vidět jednoznačná dominance odpovědi „ano“ oproti kategorii druhé, kde je jednoznačně dominantní odpověď „ne“. Možnost „raději bych dal(a) výpověď“ je u zaměstnanců u firem v ekonomických periferiích méně významná než v centrech.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,84860$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Dalším zkoumaným kritériem bylo, zda jsou si zaměstnanci vědomi kam se obrátit v případě, že čelí výrazným problémům v zaměstnání. Tato otázka směřovala na znalost zaměstnanců využít možnosti řešit tyto problémy s příslušnými úřady (regulační orgány a další instituce státní správy), mimo firmy samotné. Toto vyhodnocení je rozděleno dle regionu místa výkonu práce a pohlaví respondentů.



**Obrázek 51** – Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle pohlaví?

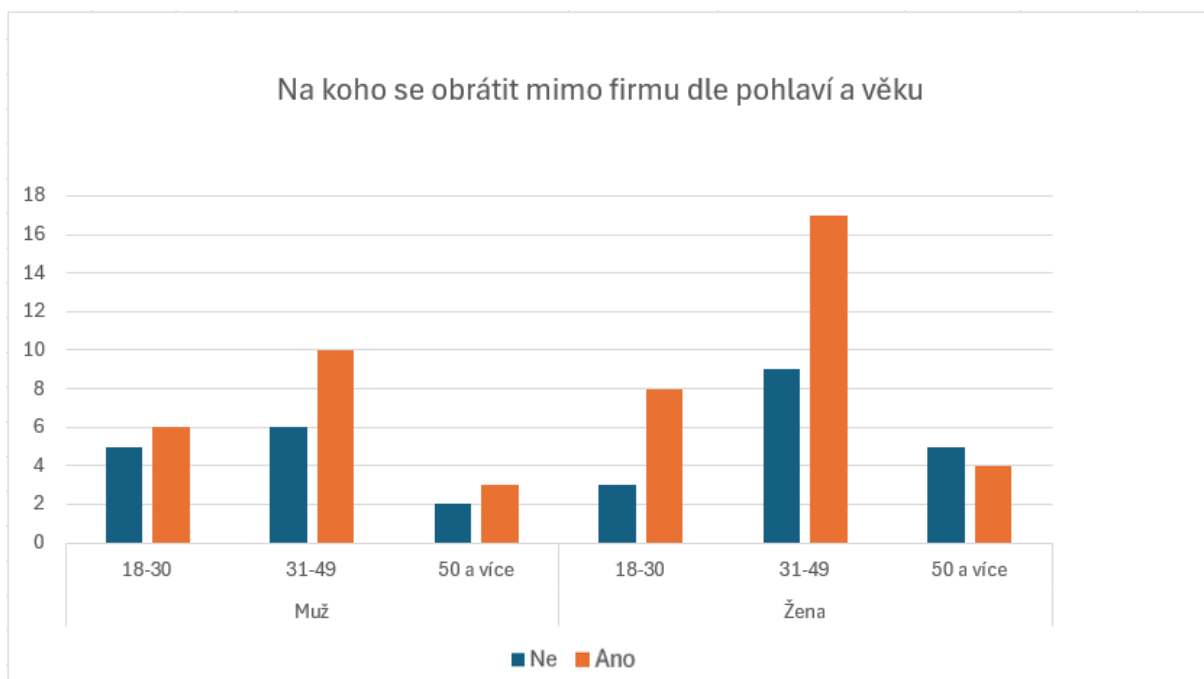
Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální vyhodnocení tohoto grafu ukazují následující výsledky. Muži zaměstnaní v ekonomických periferiích vykázali nejmenší znalost („důvěra“, „znalost“, „ochota“) kam se mimo firmu obrátit. Z této skupiny mužů vykázalo 50 %, že „neví“ a 50 % že „si je vědomo, kam se obrátit“. U stejné skupiny žen pouze 40 % udalo, že tuto „nemají tuto znalost“, 60 % uvedlo, že „vědí, kam se obrátit“. Oproti tomu, stejná skupina mužů zaměstnaných v ekonomických centrech uvedla odpověď „nevím kam se obrátit“ pouze v 31 %. U stejné skupiny žen to bylo 33 %. Skupina zaměstnanců, „která má znalost kam se mimo firmu obrátit“ v ekonomických centrech dosáhla 69 % u mužů a 67 % u žen.

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,7144$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Následující graf vychází z porovnání stejného kritéria dle věku a pohlaví respondentů.





**Obrázek 52** – Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle věku a pohlaví?

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z výsledků vyhodnocení je, že všeobecně odpovědělo méně mužů než žen. Procentuální vyhodnocení naznačuje největší diskrepanci u kategorií mužů a žen středního věku. U mužů v nejmladší kategorii je výraznější rozdíl mezi odpovědí „Ano“ a odpovědí „Ne“, než u žen stejné kategorie. Muži odpověděli v 64 % „Ano“ a v 36 % „Ne“. Ženy stejné kategorie odpověděli v 60 % „Ano“ a v 40 % „Ne“. U kategorie středního věku vykazují větší disproporci ženy než muži – muži odpověděli v 65 % „Ano“ a v 35 % „Ne“. Ženy odpověděly v 68 % „Ano“ a v 32 % „Ne“. U nejstarší kategorie zaměstnanců (50 +) se projevuje obrácený trend. Rozdíl byl nulový u žen (50 % „Ano“ – 50 % „Ne“). Naproti tomu u mužů této věkové kategorie byl zjištěn rozdíl ve prospěch „Ano“ (63 % „Ano“ – 38 % „Ne“).

Provedený ANOVA test vykázal hodnotu  $P = 0,11997$ , lze konstatovat, že data nejsou statisticky významná.

Křížovým vyhodnocením dat získaných z dotazníkového šetření od zaměstnavatelů a zaměstnanců byly interpretovány základní trendy, jak etiku podnikání vnímají firmy a jak tu samou oblast vnímají zaměstnanci. V následující kapitole jsou diskutována vybraná vyhodnocení, zda se vnímání firem a vnímání zaměstnanců shodují či nikoliv.

## 2.8 Křížová vyhodnocení zaměstnanci a zaměstnavatelé

Výše uvedené kapitoly zhodnotily, jak etiku podnikání vnímají zaměstnavatelé a jak ji vnímají zaměstnanci. Slovo vnímání je zde nutno chápat, jako „postulát“ na straně firem a jako „víru / důvěru“ na straně zaměstnanců. V této kapitole budou diskutovány vybraná porovnání, jak firmy vnímají důležitost etiky podnikání, a jakou, na straně druhé, mají zaměstnanci důvěru v její uplatňování.



**Obrázek 53 – Využití kodexu při problému a zodpovědnost za etiku**

Zdroje: vlastní zpracování

Toto vyhodnocení mezi skupinou zaměstnavatelů a skupinou zaměstnanců se zaměřilo na:

- Na straně zaměstnanců – jaká je důvěra v možnost uplatnění etického kodexu (či případného podobného formálního dokumentu), a pocitového vyjádření důvěry mezi zaměstnanci, že tento dokument bude opravdu využit a poskytne reálný, využitelný návod pro řešení konkrétní situace. Tato otázka cílila na vnímání (=důvěra) zaměstnanců.
- Na straně zaměstnavatelů – otázka, která mířila na identifikaci, kdo dle názoru firmy je primárně zodpovědný za uplatňování etiky ve firmě (=důvěra).

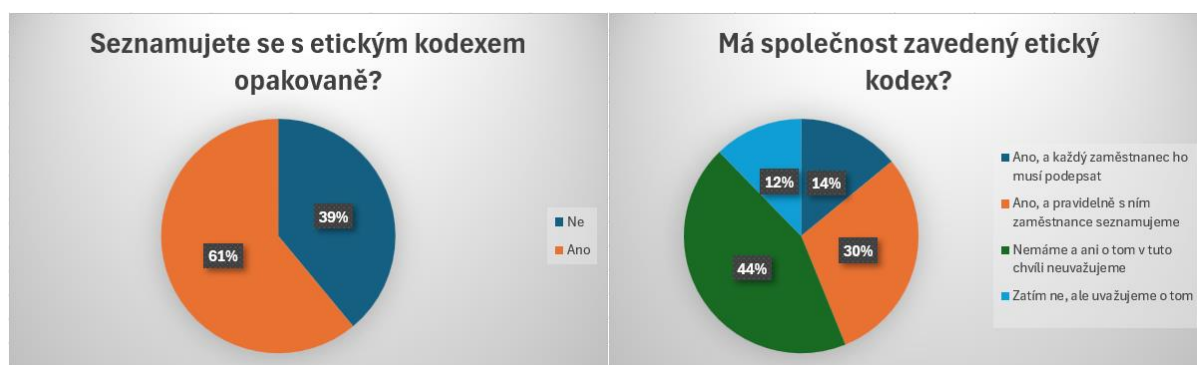
Z porovnání těchto dvou grafů vyplývá, že zde dochází k rozporu vnímání a důvěry mezi zaměstnavateli a zaměstnanci:

- Ze strany zaměstnavatelů se jedná o všeobecně uznávaný přístup, kdy tvrdí, že etika firmy je záležitostí všech zaměstnanců (viz kapitola 1.2.1). Tato teorie vychází z tvrzení, že každý zaměstnanec společnosti se může potkat s neetickým chováním, a je tudíž jeho povinností na toto chování upozornit.

- Zároveň se dá za obecně platnou považovat i odpověď, že primární zodpovědnost za etiku má majitel/jednatel firmy. Pokud vedení firmy neuplatňuje etiku podnikání důsledně, a to počínaje vedením, zbytek zaměstnanců bude tuto oblast považovat za formální. Obě odpovědi lze považovat za validní: etika ve firmě je zodpovědností všech zaměstnanců, ale vedení ji musí dodržovat v první řadě.
- Na straně zaměstnanců se ale ukazuje, že 43 % zaměstnanců neuvažuje o tom, že by etický kodex využili, a 14 % zaměstnanců by rovnou podalo výpověď, pokud by se setkali s výrazným problémem na pracovišti. Pouze 43 % zaměstnanců, napříč celou ČR, by etický kodex využilo.
- Tyto výsledky naznačují, že zaměstnavatelé, na straně jedné, využívají etický kodex pro sdělení svých očekávání přístupu k zaměstnancům (viz obrázek č. 34).
- Na straně zaměstnanců se prokázala nadpoloviční nedůvěra v reálné uplatnění toho přístupu. Tyto výsledky lze interpretovat jako určitou míru formálnosti přístupu k oblasti firemní etiky – zaměstnavatelé „stanovili svá očekávání – regulace, právo a jiné předpisy“, zaměstnanci „mají jiná očekávání“ – (viz obrázek č. 44).

Další porovnání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci se zaměřilo na otázky:

- U zaměstnanců: zda firma (ne-)seznamuje své zaměstnance s etickým kodexem pravidelně.
- U zaměstnavatelů: zda má firma zavedený etický kodex a pravidelně s ním své zaměstnance seznamuje.



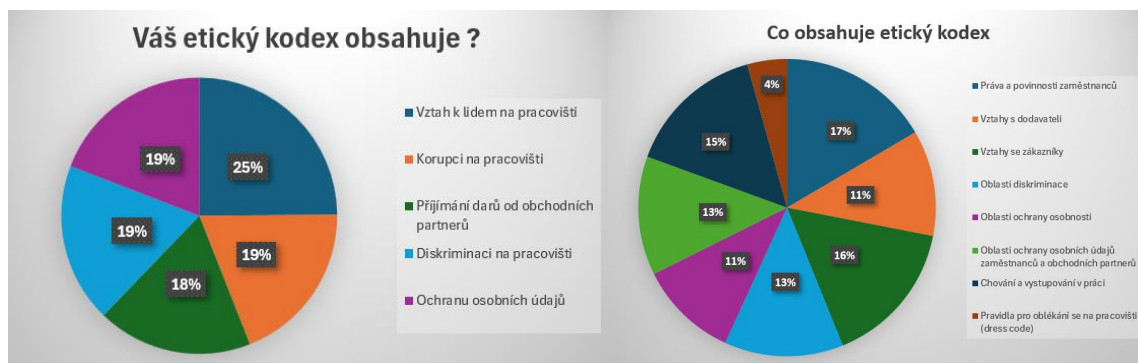
**Obrázek 54** – Seznamování se s etickým kodexem a zavedení etického kodexu

Zdroje: vlastní zpracování

V rámci kategorie „Ano, a pravidelně s ním zaměstnance seznamujeme“ se k této praxi přihlásilo 30 % zaměstnavatelů, pouze 14 % zaměstnavatelů uvedlo, že zaměstnance s etickým kodexem seznámili jen jednou. Oproti tomu stojí více než 60 % zaměstnanců, kteří uvádějí, že se s kodexem seznamují pravidelně.

Toto naznačuje, že většina firem se zavedeným etickým kodexem s ním pracuje. Toto je v souladu i se závěry grafu číslo 46, jak pro ekonomická centra, tak pro ekonomické periferie ČR.

Následné porovnání se zaměřuje na vnímání, které oblasti etického kodexu jsou důležité ze strany zaměstnanců, a které jsou vnímány jako důležité ze strany zaměstnavatelů.



**Obrázek 55** – Co obsahuje etický kodex z pohledu zaměstnanců a zaměstnavatelů

Zdroje: vlastní zpracování

Z porovnání grafů vyplývají následující zjištění:

- Zaměstnavatelé vnímají jako nejpodstatnější všeobecné otázky týkající se vztahu lidí na pracovišti (25 %). Následují oblasti ochrany osobních údajů a korupce na pracovišti, které dosáhly stejné procentuální váhy (19 %).
- Na straně zaměstnanců je nejvýrazněji vnímána oblast práv a povinností zaměstnanců. U této oblasti se dá předpokládat velká míra korelace s oblastí vztahů na pracovišti.
- Druhou nejvyšší míru významnosti dosáhla otázka ochrany osobních údajů. Tato oblast se i u zaměstnavatelů objevila na druhém místě (16 %).
- U ostatních oblastí se také víceméně jedná o soulad mezi názorem zaměstnavatele a očekáváním zaměstnanců (pokud uplatníme seskupení odpovědí do stejných nadřazených kategorií – právo, osobnost, ochrana).

Tato křížová vyhodnocení mezi skupinami zaměstnavatelů a zaměstnanců uzavírají praktickou část této diplomové práce.

### 3 SHRNUÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola je věnována shrnutí nejpodstatnějších výsledků získaných na základě dotazníkového šetření.

V úvodu praktické části byly uvedeny dvě základní výzkumné otázky:

- Jaké existují rozdíly vnímání etiky mezi zaměstnanci a zaměstnavateli?
- Jaké existují regionální rozdíly uplatňování etiky podnikání?

Na vyhodnocení, zda existují rozdíly ve vnímání etiky se zaměřoval obrázek č. 29. Z výsledků z obrázku č. 29 vyplynulo, že firmy z ekonomických center považují etiku za podstatnou či důležitou ve více než 60 %. Firmy z ekonomických periferií uvedly, že etiku považují za podstatnou v 56 % případů, ale žádná z těchto firem etiku neoznačila jako důležitou.

Výsledky naznačují, že neexistuje významný rozdíl mezi ekonomickými centry a ekonomickými periferiemi ve vnímání etiky jako takové, ale existují rozdíly v jejím uplatňování. Dále lze odvodit, že firmy v ekonomických centrech si více uvědomují její důležitost v dnešní době. Tuto domněnku také podporuje počet firem, které si vybraly možnost „etice se nevěnujeme, protože pro nás není primární“ – 4 % firem z ekonomických center, ale celých 11 % firem z ekonomických periferií.

Podobný rozdíl lze vysledovat i u aspektů etického kodexu – které oblasti by měl etický kodex zahrnovat (viz obrázek č. 31). Výsledky obrázku udávají, že firmy z ekonomických periferií se zaměřují více na oblast regulací, ale zároveň přiznávají nutnost mezilidských vztahů. Firmy z ekonomických center, naproti tomu, zdůrazňují daleko více mezilidské vztahy jako způsob udržení zaměstnanců. Tyto firmy udávají právní aspekty jako podstatné, ale ne tak dominantní jako mezilidské vztahy.

Tuto domněnku podporuje i obrázek č. 34, který porovnával důležité aspekty etického kodexu v závislosti na vnímání důležitosti etiky jako takové. Z výsledků obrázku vyplynulo, že firmy, které se etikou zabývají, si uvědomují důležitost všech aspektů. Firmy, které plánují etiku formalizovat se zaměřují spíše na oblasti práva a regulace než na své zaměstnance. U skupiny firem, které etiku „neřeší“, ale považují ji za samozřejmou lze vyzorovat stejný trend jako u firem, které se otázkou etiky zabývají. To naznačuje, že tyto firmy sice nemají etiku formálně zpracovanou, ale drží se stejných zásad jako firmy s kodifikovanými etickými principy. Trendu se zcela vymyká poslední skupina firem, které se oblasti etiky nevěnují, protože ji nepovažují za primární. Tyto firmy vnímání etiky omezují pouze na loajalitu a mezilidské vztahy.

Pokud se podíváme na to, které oblasti etického kodexu vnímají jako podstatné zaměstnanci (viz obrázek č. 43), dojdeme k závěru, že nejdůležitější jsou pro ně vztahy na pracovišti následované osobnostními právy (diskriminace na pracovišti a ochrana osobních údajů), a to konzistentně napříč celou ČR.

Jak již bylo řečeno výše, firmy z ekonomických center kladou větší důraz na mezilidské vztahy a celkově na oblasti, které vychází nad rámec právních předpisů, týkající se ochrany osobnostních práv zaměstnanců (viz obrázek č. 39). Toto koresponduje i s vnímáním etického kodexu zaměstnanci. V ekonomických periferiích je menšina zaměstnanců přesvědčena, že jejich etický kodex zahrnuje oblasti nad rámec zákona. V ekonomických centrech je toto vnímání opačné.

Ochrana osobnostních práv nabývá v poslední době na důležitosti. Výsledky naznačují, že firmy v ekonomických centrech se daleko více setkávají s těmito požadavky svých zaměstnanců, což je i v souladu s očekáváním zaměstnanců. To je nutí na tyto oblasti reagovat a přikládat jim důležitost. U firem z ekonomických periferií lze předpokládat, že si postupem času také začnou více uvědomovat důležitost této oblasti a reagovat na ní. Tuto hypotézu podporuje struktura respondentů – zaměstnanců (viz obrázek č. 43). Absolutně nejvíce respondencí bylo od žen zaměstnaných v ekonomických periferiích, a to jak u nejmladší, tak i u střední věkové kategorie. U mužů bylo velmi malé zastoupení mužů nejmladší věkové kategorie zaměstnaných v ekonomických periferiích, naopak bylo nadprůměrné v ekonomických centrech. To naznačuje, že etiku jako podstatnou vnímají více ženy, a to více v ekonomických periferiích než v ekonomických centrech.

Podobný trend lze vysledovat i u školení poskytovaných zaměstnavateli. V ekonomických centrech převládá skupina firem, které je svým zaměstnancům nabízejí nad skupinou firem, která školení nevnímají jako podstatná. V ekonomických periferiích je toto zastoupení vyrovnané. Tento výsledek podporuje domněnku, že i zaměstnanci z ekonomických center více očekávají, že jim zaměstnavatelé školení pro svůj osobní rozvoj poskytnou. Toto kontrastuje s výsledky z ekonomických periferií – 17 % firem udává, že školení nabízí, ale je o ně minimální zájem, v ekonomických centrech je tento ukazatel pouze 10 %. Lze se domnívat, že zaměstnanci v ekonomických centrech více dbají na svůj osobní rozvoj než zaměstnanci z ekonomických periferiích. Pro zaměstnance z ekonomických center bude tedy vhodná a ucelená nabídka školení při výběru zaměstnavatele v budoucnu nezbytná. Pro zaměstnance z ekonomických periferií se bude stávat v budoucnu čím dál více podstatnou.

Etický kodex, jak již bylo vysvětleno v literární rešerši, je běžně popisován jako „ústava společnosti“ (viz kapitola 1.5.1). Výše byly diskutovány oblasti, které jako podstatné vnímají

zaměstnanci, a které vnímají jako podstatné zaměstnavatelé. Druhou otázkou ovšem je, jak je etický kodex uplatňován v běžné denní praxi konkrétních firem. Z obrázku č. 49 vyplývá, že zaměstnanci v ekonomických periferiích etickému kodexu nevěří. Skupina zaměstnanců, která odpověděla, že by při řešení případných problémů na pracovišti etický kodex nevyužila, nebo by „dali rovnou výpověď“, má skoro trojnásobnou respondenci oproti skupině, která by etický kodex využila. V ekonomických centrech je toto vyrovnané – 49 % zaměstnanců by etický kodex využilo. To koresponduje i s obrázkem č. 46. U firem v ekonomické periférii zhruba jen polovina firem seznamuje své zaměstnance s etickým kodexem pravidelně. V ekonomických centrech své zaměstnance s etickým kodexem pravidelně seznamují 2/3 firem. Lze se tedy domnívat, že zaměstnanci v ekonomických periferiích daleko více vnímají etický kodex jako určitou formalitu, bez praktické přidané hodnoty.

V případě ekonomických periferií se projevuje větší vnímání etiky ve firmách jako určitým způsobem formální. Etika je dnes populární a vyžadovaná, ale není vnímána jako výrazný přínos. V kombinaci s většinou negativní odpovědí na možnost využití etického kodexu u zaměstnanců u firem z ekonomických periferií se zároveň lze domnívat, že se v těchto regionech projevuje větší limitace pracovního trhu a omezená možnost změny zaměstnavatele. To vede zaměstnance k větší ochotě akceptovat menší etičnost přístupu firem.

Zadáním diplomové práce byla otázka, zda etika znamená či neznamená konkurenční výhodu společnosti na trhu práce. V literární rešerši byl popsán bezprostřední vliv lidských zdrojů na rozvoj konkurenceschopnosti firmy a její současný a budoucí úspěch (viz kapitola 1.7). Efektivita je věcí firmy (zaměstnavatelů); spokojenost v práci – ochota (=víra – viz kapitola 2.2) / nutnost (=omezenost trhu práce – viz kapitola 2.3) zůstat u stejného zaměstnavatele je věcí zaměstnanců. Na pracovním trhu stojí tyto dvě skupiny do velké míry proti sobě. Firmy chtějí efektivní zaměstnance (viz kapitola 1.6.2), neboť zaměstnanci uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje společnosti a její procesy; zaměstnanci chtějí pracovat u firem, kde jsou spokojeni a firmy si jich váží (viz kapitola 1.7).

Závěrem lze říci, že firmy v ekonomických centrech vnímají etiku jako důležitou součást podnikání v dnešní době. Také zaměstnanci mají větší nároky na etičnost přístupu svého zaměstnavatele. Z prezentovaných výsledků této diplomové práce vyplývá, že firmy v ekonomických centrech ČR jsou si více vědomy důležitosti svých zaměstnanců pro své podnikání a více reagují na jejich podněty a očekávání než firmy v ekonomických periferiích. Pro tyto firmy to může znamenat problémy v budoucnu – očekávání zaměstnanců, mezi ekonomickými centry a ekonomickými periferiemi, vykazalo mnoho společných faktorů a společných očekávání.

## 4 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Konkurenceschopnost firmy rozhoduje o jejím úspěchu na trhu. Jak bylo vysvětleno v kapitolách 1.6.1 a 1.6.2, lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje firmy a determinují jejich využití, představují ten nejcennější zdroj, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (Vodák a Kucharčíková, 2007). Zároveň platí, že konkurenceschopnost firmy v dnešní době závisí také na nově se formujících dimenzích konkurenceschopnosti: identitě, integritě, mobilitě a suverenitě firmy (Mikoláš, 2005).

Zvláště pojmy identita a integrita přímo odkazují na podnikovou etiku. Z toho tedy vyplývá, že etika v podnikání by měla být jasnou součástí základní filozofie každé firmy.

Základní doporučení pro praxi lze formulovat ve třech základních blocích:

- Formalizace etiky v podnikání.
- Důsledné zavedení etických přístupů do běžného každodenního života firmy.
- Pravidelné vyhodnocování a návrhy pro kontinuální zlepšování.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina malých a středních podniků v ČR již má etiku nějakým způsobem formalizovanou (etický kodex nebo podobné dokumenty). Část firem se ale stále ještě touto oblastí příliš nezabývá. Prvním krokem u všech firem by měla být snaha o uvědomění si důležitosti etiky podnikání v dnešní době, a dále pak úsilí vedoucí ke zdokumentování a formalizaci postupů s cílem prosadit etické aspekty do každodenního života firmy. Tato snaha by měla zahrnovat stanovení aspektů etiky, které jsou důležité pro úspěšné fungování firmy a zároveň, které za důležité považují její zaměstnanci.

Tyto aspekty by měli být zdokumentovány a popsány nejenom z pohledu práv a povinností jednotlivých účastníků, ale měli by vycházet ze vzájemného konsensu a být jasně a srozumitelně popsány. Je důležité, aby zaměstnavatelé byly schopni jasně stanovit svá očekávání týkající se práv a povinností zaměstnanců, a zároveň očekávání zaměstnanců by měla být adekvátně promítnuta a vyvážena. Dále je důležité, aby tento přístup byl uplatněn nejenom v oblastech daných zákonem a právní regulací, ale i ve všech ostatních oblastech, které zaměstnanci či zaměstnavatelé považují za důležité, zejména pak ve vztazích s dodavateli, se zákazníky a v ochraně osobnostních práv zaměstnanců.

Zvolený rozsah etického kodexu musí reagovat jak na prostředí, ve kterém firma v současné době působí, tak i na budoucí očekávatelné změny. Větší nástup žen do vedení firem, nástup mladé generace a jejich vyšší nároky na pracovní-životní rovnováhu, současná



napjatá situace na českém trhu práce<sup>6</sup> také vyžaduje daleko aktivnější přístup firem k integraci cizinců, a s tím souvisejícím aspektům rozdílného vnímání etiky a běžného chování – to jsou jen některé příklady z výzev, kterým firmy v ČR dnes čelí nebo čelit budou.

Důležitou součástí formalizace etiky musí také být stanovení jasně definované zodpovědnosti. Základní zodpovědností každého zaměstnance firmy, bez ohledu na jeho pozici, musí být povinnost ohlásit každé porušení etiky či podezření z jejího porušení. Na straně zaměstnavatele musí být jednoznačně stanovená zodpovědnost za dozor nad určitou oblastí etiky a za řešení případného porušení stanovených pravidel. V rámci této zodpovědnosti je také potřeba definovat kdo bude zodpovědný za zajištění beztrestnosti pro zaměstnance, který upozorní na porušování etiky.

Výsledkem by měl být etický kodex firmy, který se stane závazným dokumentem jak pro zaměstnavatele, tak pro každého ze zaměstnanců.

Zavedení etického kodexu je ovšem jen základním předpokladem pro úspěšné a konzistentní uplatňování etiky a etičnosti v podnikání firmy. Etický kodex by měl být především „živoucím dokumentem“. Každá firma by měla svůj etický kodex pravidelně revidovat.

Součástí této revize by mělo být opětovné seznámení všech zaměstnanců s obsahem etického kodexu a získání zpětné vazby jak od zaměstnanců, tak i od vedení firmy. Firmy i zaměstnanci by měli formulovat své zkušenosti s každodenním uplatňováním principů obsažených v etickém kodexu. Etický kodex by se měl na základě těchto reálných zkušeností adekvátně aktualizovat.

Toto je důležité z několika důvodů. Jedním z těchto důvodů je fakt, že se každá firma vyvíjí stejně jako prostředí, ve kterém působí. Etický kodex musí na tyto změny reagovat a nově je upravovat. Tyto vlivy mohou být jak interní (nové trhy, na kterých firma působí, nová zkušenost s handicapovanými zaměstnanci, nastupující mladá generace, sexuální menšiny atd.), tak i externí (změny zákonů, nové zákony, nové trendy ve společnosti apod.). Dalším důvodem může být i to, že pravidelná revize etického kodexu s účastí zaměstnanců bude jejich důvěru v etický kodex posilovat.

Důvěra zaměstnanců v etický kodex a jeho důsledné uplatňování v běžném životě firmy je naprosto nezbytná. Ze strany vedení firmy musí být jednoznačně demonstrováno, že etický kodex je závazným dokumentem pro všechny zúčastněné. Rozhodování a chování všech zaměstnanců, ale zejména vedení firmy, musí být vždy v souladu s principy obsaženými

---

<sup>6</sup> Míra nezaměstnanosti 2,6 %, nejnižší v EU (Eurostat, 2024)

v etickém kodexu. Vybudovat důvěru zaměstnanců v etický kodex bude vyžadovat určitý čas. Každé porušení principu uvedených v etickém kodexu ze strany vedení firmy tuto důvěru nabolává.

Pro firmy je důležité si uvědomit, že stávající pravidla, která fungují na základě tradic a obvyklých postupů v dané firmě nemusí platit do budoucna. Větší nástup žen na vedoucí pozice, a nástup žen do oborů, kterým tradičně dominovali muži, znamená nejen nutnou úpravu standardních postupů firmy. Větší zájem žen o etiku také znamená, že firmy budou více motivovány etiku zavést a důsledně dodržovat. Jak vyplynulo ze shrnutí v předchozí kapitole, zaměstnanci také stále více dbají na školení, a celkově o svůj osobní rozvoj. I když zde ekonomické periferie zatím zaostávají, dá se předpokládat, že je jen otázkou času, kdy i zde tento trend převládne.

Pro ekonomické periferie je možné uvažovat s termínem „informační izolovanosti“, který odkazuje k omezeným sdíleným zkušenostem, ale nikoliv k nedostatku informací. Zaměstnanci z ekonomických center mají větší možnost osobně sdílet pozitivní pracovní zkušenosti než zaměstnanci v odlehlých oblastech. S nástupem nejmladší generace zvyklé na každodenní přítomnost na sociálních sítích a využívání internetu se bude tato „informační izolovanost“ stírat. Dočasně bude ale i nadále pokračovat „distanční izolovanost“- dojížděková vzdálenost do jiného možného zaměstnání. Firmy sídlící v ekonomických periferiích mohou dočasně čerpat výhodu ze své „distanční izolovanosti“, která omezuje trh práce v místě jejich podnikání. Omezená nabídka trhu práce znamená významně méně možností pro jejich zaměstnance odejít k jinému zaměstnavateli, pokud nebudou spokojeni. Nicméně i tato situace se v ČR mění a bude měnit dále do budoucna. Jako příklad lze uvést rekonstrukci hlavních koridorových tratí, která umožnila denní dojížděku do Prahy například z Pardubic nebo Ústí nad Labem (dojížděková vzdálenost +/- 1 hodina). Tím došlo k posunu těchto měst z kategorie primární cílové dojížděky do kategorie zdrojové dojížděky pro Prahu. V souvislosti s plánovanou výstavbou vysokorychlostních tratí v ČR pak v budoucnu dojde k výraznému předefinování ekonomických center a ekonomických periferií. Často zmiňovaný je příklad Jihlavy<sup>7</sup>. Po dostavbě vysokorychlostních tratí bude cílový dojezdový čas do Prahy cca 40 minut, do Brna cca 30 minut. Tím se Jihlava, respektive většina kraje Vysočina přesune z kategorie ekonomické periferie do kategorie ekonomického centra. Místní pracovní trh se tak dostane pod výrazný tlak, protože pracovní trh Prahy a Brna se dostane pro zaměstnance do dojížděkové vzdálenosti.

---

<sup>7</sup> Viz denní tisk

Každá firma má za svůj cíl svůj rozvoj a vytváření zisku. K tomu nezbytně potřebuje svoje zaměstnance. Důsledné uplatňování etiky v podnikání a nabídka možností pro osobní rozvoj dnes patří mezi základní očekávání zaměstnanců. Pokud firmy na tyto očekávání nebudou reagovat lze očekávat, že se budou dostávat do stále větších problémů na trhu práce. Znalosti a zkušenosti každého zaměstnance jsou pro firmy nahraditelné, ale za cenu zvýšených nákladů. Každý odchod zaměstnance pro firmu znamená vícenásobky – na nalezení nového zaměstnance, jeho zaškolení, sníženou efektivitu a zvýšenou chybovost během zácvičku nového zaměstnance, apod.

Důsledné uplatňování etiky v podnikání, nabídka možností pro osobní rozvoj zaměstnanců a zajištění adekvátní reakce na potřeby a očekávání zaměstnanců, se tak do budoucna stanou jedním ze základních aspektů úspěchu firmy na trhu. Lze očekávat, že firmy, které budou tyto oblasti podceňovat budou čelit zvýšeným nákladům spojených s fluktuací zaměstnanců, což bude snižovat jejich konkurenceschopnost.

## ZÁVĚR

Hlavním tématem této diplomové práce je vnímání a uplatňování etiky u malých a středních firem.

První část diplomové práce se věnovala rešerši dostupné teoretické literatury. Tato rešerše vycházela z definice etiky a morálky jako takové. Dále se zaměřila na teoretické principy pro uplatnění etiky v podnikání a v návazných ekonomických oborech, které etika ovlivňuje. Rešerše se také zaměřila na dostupnou literaturu popisující konkrétní příklady a doporučení pro zavedení etiky do běžného života jednotlivých firem.

Dostupná literatura zahrnovala jak knižní publikace, tak zdroje dostupné online. Rešerše zohledňovala jak zdroje publikované v České republice, tak i zdroje zahraniční.

Druhá část diplomové práce zahrnuje praktickou část. Praktická část byla založena na dotazníkovém šetření mezi malými a středními firmami v ČR a mezi zaměstnanci. Pro účely pochopení rozdílů v chápání důležitosti a způsobu uplatňování etiky v podnikání byla Česká republika rozdělena na dva základní regiony – ekonomická centra a ekonomické periferie. Ekonomická centra zahrnují velká města a jejich zázemí, typicky se jedná o oblasti s vyšší ekonomickou aktivitou a větším trhem práce. Větší trh práce umožňuje zaměstnancům jednodušší změnu zaměstnavatele v případě jejich nespokojenosti. To zároveň nutí zaměstnavatele k větší zodpovědnosti, aby zabránili fluktuaci svých zaměstnanců. Za ekonomické periferie byly označeny oblasti více vzdálené od velkých měst. Absence velkého města v dojížděkové vzdálenosti znamená menší trh práce. V praktické části byla zohledněna dojížděková vzdálenost do nejbližšího centra, a fakt zda tato vzdálenost dovozovala každodenní dojížděku do zaměstnávání. Bez prakticky zajiřitelné dostupnosti takového centra jsou tyto regiony považovány za oblast s omezeným trhem práce, který zaměstnancům neumožňuje jednoduchou změnu zaměstnavatele.

Data z dotazníkových šetření byla následně vyhodnocena. Kromě základního vyhodnocení jednotlivých otázek, byla provedena i křížová vyhodnocení pro zjištění případných závislostí a rozdílů mezi regiony. Kromě základního vyhodnocení byla provedena a základní interpretace zjištěných výsledků.

Způsob sběru dat pomocí online dotazníků, který byl z praktických důvodů zvolen pro tuto práci, ovšem znamenal i jistá možná omezení. Každé křížové vyhodnocení bylo podrobno ANOVA testu pro potvrzení statistické průkaznosti dat. U vyhodnocení, u kterých ANOVA test neprokázal statistickou spolehlivost, by bylo vhodné provést kvalitativní šetření, v rámci případného následného výzkumu. Cílem kvalitativního šetření by mělo být zejména posouzení,

zda respondenti správně chápou pokládanou otázku, případně zda zde dochází k jisté misinterpretaci, a tím pádem k jistému zkreslování výsledků případně ke zjištění nutnosti aktualizace a zpřesnění dotazníku. Zvolený přístup online dotazníků nezaručoval, že odpovědi zaměstnavatelů a zaměstnanců jsou stejné firmy, proto bylo možno vyhodnocovat jen základní trendy napříč regiony. Toto mohlo vést k jistému zkreslení výsledků, neboť se dá předpokládat, že na dotazník pro zaměstnavatele odpověděly více progresivní firmy. Na straně zaměstnanců se mohlo jednat jak o progresivní zaměstnance, tak i případně nespokojené zaměstnance, které tento výzkum mohli brát jako možnost vyjádření nesouhlasu se svým zaměstnavatelem.

Výsledky této diplomové práce potvrzují vstupní předpoklad, že vnímání etiky se liší mezi ekonomickými centry a ekonomickými periferiemi ČR. Firmy z ekonomických periferií vykazují menší míru vnímání etiky, jako důležitého faktoru úspěšnosti podnikání, oproti firmám z ekonomických center. To lze přičíst faktu, že firmy v ekonomických centrech ČR se pohybují na daleko více konkurenčním trhu práce než firmy v ekonomických periferiích.

## SEZNAM LITERATURY

- ANDREEV, Ivan, 2023. *Code of Conduct & Ethics: Examples and What to Include*. Online. 8. 4. 2022. Dostupné z: <https://www.valamis.com/hub/code-of-conduct>. [cit. 2024-01-29].
- ANDRES, Lesley, 2020. *Designing and Doing Survey Research*. New York: SAGE Publications. ISBN 9781526402202.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- BOHATÁ, Marie, 2021. *Etika a integrita veřejné správy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3311-6.
- ČSÚ, 2023. *Počet obyvatel v obcích – k 1. 1. 2023*. Online. 23. 5. 2023. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/práce-obyvatel-v-obcich-k-112023?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR39vLzNvhr\\_ibNkzpdkBiRElyGn4ImrRkBLRXrqf6FJXEPvn-XggJ-wLno\\_aem\\_Ab28iw3SxyrfAkxfAKMjpCpG7s8yFsmPQWSbBRHD4UWNS8f0WSm76rXuc0xDRv-Q6a1Jdp-SUAO\\_8\\_bGft7cpT7](https://www.czso.cz/csu/czso/práce-obyvatel-v-obcich-k-112023?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR39vLzNvhr_ibNkzpdkBiRElyGn4ImrRkBLRXrqf6FJXEPvn-XggJ-wLno_aem_Ab28iw3SxyrfAkxfAKMjpCpG7s8yFsmPQWSbBRHD4UWNS8f0WSm76rXuc0xDRv-Q6a1Jdp-SUAO_8_bGft7cpT7). [cit. 2024-03-19].
- DOBSON, Annette, 2002. *AN INTRODUCTION TO GENERALIZED LINEAR MODELS*. Online. 2nd ed. London: Chapman & Hall/CRC. ISBN 1-58488-165-8. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sim.1493>. [cit. 2024-03-10].
- DYTRT, Zdeněk, 2006. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-868-5145-1.
- EMANOVSKÝ, Petr, 2021. První statistické testování hypotézy podle Johna Arbuthnota. Online. *Učitel matematiky*. Roč. 29, č. 1, s. 26–36. Dostupné z: [https://dml.cz/bitstream/handle/10338.dmlcz/148843/UcitelMat\\_029-2021-1\\_2.pdf](https://dml.cz/bitstream/handle/10338.dmlcz/148843/UcitelMat_029-2021-1_2.pdf). [cit. 2024-03-10].
- EUROSTAT, 2024. *Statistics Eurostat*. Online. 14. 3. 204. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table>. [cit. 2024-04-10].
- FERRELL, O.C.; FRAEDRICH, John a FERRELL, Linda, 2021. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 13th ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 9780357513361.
- FLITE, Cathy A., 2013. Code of Ethics: Principles for Ethical Leadership. Online. *Perspectives in Health Information Management*. Vol. 10. Dostupné z: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544144/?fbclid=IwAR0kuAkvipUJ4WwaLaZRlhc\\_Opqd4hm8JrUka-Sc3\\_SJkC1JnevPCx-YsM](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544144/?fbclid=IwAR0kuAkvipUJ4WwaLaZRlhc_Opqd4hm8JrUka-Sc3_SJkC1JnevPCx-YsM). [cit. 2024-01-06].

- GALVAS, Milan, 2015. *Pracovní právo*. 2., dopl. a přeprac. vydá. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8021-8.
- GERYLOVOVÁ, Anna a HOLČÍK, Jan, 2011. *Úvod do základů statistiky: text pro semináře*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5661-9.
- GILMAN, Stuart C., 2005. *Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service*. Online, PDF. Washington DC: PREM. Dostupné z: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:5987b44f-9eba-420e-b401-153db3839b38?fbclid=IwAR2o3lFodBBNTbiDzL-eDRsTU-FY9YGKBWCqTowAgVyi5ZF58IzojnV57f4>. [cit. 2024-01-06].
- HŮRKA, Pert, 2014. Autonomie vůle a ochrana zaměstnance v pracovním právu v éře nového občanského zákoníku. *Acta Universitatis Carolinae Iuridica*. Roč. 60, č. 4, s. 15–23. ISSN 0323-0619.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.
- IDOS, 2024. *Spojení*. Online. Dostupné z: <https://idos.idnes.cz/pid/spojeni/>. [cit. 2024-03-19].
- JAMBOR, Attila a BABU, Suresh, 2016. *Competitiveness: Definitions, Theories and Measurement*. New York: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-44874-9.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing. ISBN 80-864-1911-8.
- JOUZA, Ladislav, 2023. *Novela zákoníku práce: Dočkáme se souladu rodinného a pracovního života?* Online. In: Advokátní deník. 13. 9. 2023. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2023/09/13/novela-zakoniku-prace-dockame-se-souladu-rodinneho-a-pracovniho-zivota/>. [cit. 2024-02-15].
- KMOŠEK, Petr, 2021. *Jak je to s termínem „lidské zdroje“*. *Historie lidských zdrojů a HRM*. Online. In: Petr Kmošek. 23. 8. 2021. Dostupné z: [https://www.kmosek.com/jak-je-to-s-terminem-lidske-zdroje-historie-lidskych-zdroju-a-hrm/?fbclid=IwAR3rWmKPUXYy7-F\\_EobHiBNINULBQwVNCRRW0qEXaTrgDIBw5tqwWvoLrI4](https://www.kmosek.com/jak-je-to-s-terminem-lidske-zdroje-historie-lidskych-zdroju-a-hrm/?fbclid=IwAR3rWmKPUXYy7-F_EobHiBNINULBQwVNCRRW0qEXaTrgDIBw5tqwWvoLrI4). [cit. 2024-01-28].
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUČEROVÁ, Dagmar, 2023. *Souhrn novinek novely zákoníku práce od 1. října 2023*. Online. In: Podnikatel. 3. 10. 2023. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zakoniku-prace-nabyla-ucinnosti-co-noveho-prinasi/>. [cit. 2024-02-19].

MASARYKOVA UNIVERZITA, 2021. *Právo na ochranu osobnosti*. Online. Brno: Právnická fakulta MU Brno. Dostupné z: [https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:a0542d6d-6620-4db0-9212-04e77ecf2f7c?fbclid=IwAR2EJ77WGKGATa8qKvmLdDldKjtm2b1\\_aT5SSX0WRO1odkphy9oa0BRm768](https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:EU:a0542d6d-6620-4db0-9212-04e77ecf2f7c?fbclid=IwAR2EJ77WGKGATa8qKvmLdDldKjtm2b1_aT5SSX0WRO1odkphy9oa0BRm768). [cit. 2024-01-06].

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk; PETERKOVÁ, Jindra a TVRDÍKOVÁ, Milena, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (MPSV), 2023. *Transpoziční novela zákoníku práce a některých dalších zákonů zákon č. 281/2023 Sb*. Online, PDF. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/Informace+k+transpozi%C4%8Dn%C3%AAD+novele+ZP+%28z%C3%A1kon+%C4%8D.+281\\_2023+Sb.%29.pdf/](https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/Informace+k+transpozi%C4%8Dn%C3%AAD+novele+ZP+%28z%C3%A1kon+%C4%8D.+281_2023+Sb.%29.pdf/). [cit. 2024-02-17].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (MPSV), 2024. *Práce a právo*. Online. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 24. 1. 2024. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo?fbclid=IwAR1\\_pDIRr0InAOM75LwBbo8n6YWJBUdOv9I4IB4CmTmUsQLw1S3NKe-Z0KA](https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo?fbclid=IwAR1_pDIRr0InAOM75LwBbo8n6YWJBUdOv9I4IB4CmTmUsQLw1S3NKe-Z0KA). [cit. 2024-01-28].

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2024. *Ochrana osobních údajů*. Online. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/gdpr-web-uvod-ochrana-osobnich-udaju.aspx?fbclid=IwAR2rWsdGKIoU9r4b3rj8wq2PybjaCDdIxkBYJiRxnyZB4ZDXnHlfg61KONs>. [cit. 2024-01-06].

Mixed Jurisdictions: Common Law v. Civil Law (Codified and Uncodified), 1999. LOUISIANA LAW REVIEW. Č. 60, s. 62.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2012. *Pracovní právo pro neprávnický*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4091-1.



- NIEWELER, Amanda, 2017. *Code of Conduct vs Code of Ethics: A Comparative Analysis*. Online. In: WhistleBlower Security. 19. 4. 2017. Dostupné z: [https://blog.whistleblowersecurity.com/blog/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference?fbclid=IwAR0mJFC-xIV2OAPEz2\\_4RF6C5HsQhJTtLQfGHUzDs\\_PEd6IB\\_RwBam\\_tty8#conduct-vs-ethics](https://blog.whistleblowersecurity.com/blog/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference?fbclid=IwAR0mJFC-xIV2OAPEz2_4RF6C5HsQhJTtLQfGHUzDs_PEd6IB_RwBam_tty8#conduct-vs-ethics). [cit. 2024-01-06].
- OECD, 2012. *Redefining Urban: a new way to measure metropolitan areas*. Online. Paris: OECD. ISBN 978-92-64-17410-8. Dostupné z: [https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/redefining-urban\\_9789264174108-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/redefining-urban_9789264174108-en#page3). [cit. 2024-03-10].
- OECD, 2012. *Redefining 'Urban': A New Way to Measure Metropolitan Areas*. Online. Paris: OECS Publishing. ISBN 987-92-64-17405-4. Dostupné z: [https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/redefining-urban\\_9789264174108-en#page151](https://read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/redefining-urban_9789264174108-en#page151). [cit. 2024-02-22].
- ONDŘIOVÁ, Iveta a FERTALOVÁ, Terézia, 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1728-4.
- PICHT, Jan a MORÁVEK, Jakub, 2020. *Whistleblowing: minulost, přítomnost, budoucnost*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-027-1.
- POSPÍŠIL, Miroslav, 2011. *Manažerština, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. Plzeň: M. Pospíšil. ISBN 978-80-903529-4-0.
- PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel, 2007. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3.
- RAMBOUSKOVÁ, Michaela, 2014. *"Hradubice" mohou získat jedenáct miliard, když budou spolupracovat*. Online. In: iDNES. 13. 2. 2014. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/hradec-kralove/zpravy/hradubice-mohou-ziskat-jedenact-miliard.A140203\\_2029516\\_hradec-zpravy\\_kvi](https://www.idnes.cz/hradec-kralove/zpravy/hradubice-mohou-ziskat-jedenact-miliard.A140203_2029516_hradec-zpravy_kvi). [cit. 2024-04-13].
- ŘEPKA, Vladimír, 2024. *Zákon o ochraně oznamovatelů a související změnový zákon nabývají účinnosti*. Online. Justice. Dostupné z: <https://oznamovatel.justice.cz/zakon-o-ochrane-oznamovatele-a-souvisejici-zmenovy-zakon-nabyvaji-ucinnosti/>. [cit. 2024-01-21].
- SEKNIČKA, Pavel a PUTNOVÁ, Anna, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5545-8.

- SOCHOROVÁ, Petra a PLEŠKOVÁ, Veronika, 2009. *Antidiskriminační zákon*. Online. In: Epravo. 16. 12. 2009. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/antidiskriminacni-zakon-59391.html?fbclid=IwAR2EbULjp-SFOUMtmoeSjj5fPKM80tQYqynwpEAtmahh95urHRtQOmzWInA>. [cit. 2024-01-06].
- ŠKODA AUTO, 2023. *Výroční zpráva 2022*. Online, PDF. Mladá Boleslav: Škoda auto. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda\\_Auto-Annual\\_Report-2022-CZ\\_0ada65f5.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf). [cit. 2024-03-17].
- TAMPLIN, True, 2023. *Code of Ethics*. Online. In: Finance strategists. 8. 6. 2023. Dostupné z: [https://www.financestrategists.com/financial-advisor/code-of-ethics/?fbclid=IwAR1kogdw1oRU1Vm5BJT-Tov4o-T\\_9Zg4xIGhzXFHAJVFexuPeS8tiP9X0T8](https://www.financestrategists.com/financial-advisor/code-of-ethics/?fbclid=IwAR1kogdw1oRU1Vm5BJT-Tov4o-T_9Zg4xIGhzXFHAJVFexuPeS8tiP9X0T8). [cit. 2024-01-06].
- THOSMON, Mel, 2019. *Ethical Theory: Access for Students Series*. 4th ed. Illinois: Independently published. ISBN 1797960156.
- VEČEŘA, Miloš a URBANOVÁ, Martina, 2002. *Základy sociologie práva*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2973-0.
- VLÁDA ČR, 2024. *Vláda České republiky*. Online. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/>. [cit. 2024-04-02].
- VOBECKÁ, Jana, 2009. Dojížděkový přístup k vymezení městského, příměstského a venkovského obyvatelstva v České republice. *Demografie*. Roč. 51, č. 1 s. 14–22. ISSN 0011-8265.
- VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4719-047.
- WEBER, Max a HAVELKA, Miloš, 1998. *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: Oikoymenh. ISBN 80-860-0548-8.
- WHELANOVÁ, Markéta; ZBÍRAL, Robert a GRINC, Jan, 2022. *Praktická příručka pro implementaci práva Evropské unie do českého právního řádu*. Online. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-280-0066-0. Dostupné z: <https://science.law.muni.cz/knihy/monografie/zbiral-pravo-eu.pdf>. [cit. 2024-01-27].
- ZAPLETAL, Ladislav a DOHNANSKÁ, Monika, 2020. *Etika v souvislostech problémů dneška*. Týn nad Vltavou: Nová Forma. ISBN 978-807-6121-591.

ŽENKA, Jan a SLACH, Ondřej, 2016. *Ekonomická výkonnost a struktura českých nemetropolitních regionů – vstupní debata*. Sborník. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7394-619-7.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>PŘÍLOHA A</b> Dotazník zaměstnanci .....	101
<b>PŘÍLOHA B</b> Dotazník zaměstnavatelé .....	103
<b>PŘÍLOHA C</b> Procentuální výpočty .....	106
<b>PŘÍLOHA D</b> ANOVA testy .....	110

PŘÍLOHA A *Dotazník zaměstnanci*

**1. Pohlaví:**

Muž

Žena

**2. Věk:**

18-30

31-49

50 a více

**3. Celkový počet zaměstnanců ve firmě:**

1-49

50-249

250 a více

**4. V jakém kraji působí vaše firma nebo má své hlavní sídlo?**

Praha

V jiném kraji v ČR

Ústecký nebo Karlovarský kraj

Kraj Vysočina nebo Zlínský kraj

**5. Váš zaměstnavatel je:**

Společnost s ručením omezením

Fyzická osoba

jiné

**6. Používáte etický kodex ve firmě:**

Ano

Ne

**7. Obsahuje váš kodex pouze zákonem dané náležitosti:**

Ano

Ne, je rozšířen nad rámec zákona

**8. Seznamujete se s etickým kodexem opakovaně.**

Ano

Ne

**9. Máte možnost dle etického kodexu oznamovat svoje stížnosti:**

Ano

Ne

**10. Pokud ano, jak je oznamujete (lze vybrat více odpovědí):**

Anonymně přes intranet nebo psaným dopisem do schránky

Osobně u vedoucího nebo HR

U určené osoby ve firmě, která není ředitelem podniku

Telefonicky na linku uvedenou v kodexu

Jiným způsobem

**11. Pokud oznámíte stížnost, bude řešena:**

Ano

Ne

**12. Váš etický kodex obsahuje (lze vybrat více odpovědí):**

Vztah k lidem na pracovišti

Korupci na pracovišti

Přijímání darů od obchodních partnerů

Diskriminaci na pracovišti

Ochranu osobních údajů

**13. Využil(a) byste etický kodex při řešení problému s nadřízeným:**

Ano

Ne

Raději bych dal(a) výpověď

**14. Kdybyste se setkal(a) s diskriminací, šikanou či jiným problémem na pracovišti, víte na koho se obrátit mimo firmu (např. policie, úřad na ochranu osobních údajů a jiné):**

Ano

Ne

## PŘÍLOHA B *Dotazník zaměstnavatelé*

### **1. Jaká je velikost vaší firmy?**

Malá - méně než 50 zaměstnanců

Střední - méně než 250 zaměstnanců

### **2. V jakém kraji působí vaše firma nebo má své hlavní sídlo?**

Praha

Ústecký nebo Karlovarský kraj

Kraj Vysočina nebo Zlínský kraj

V jiném kraji v ČR

### **3. Vnímáte etiku ve firmě jako podstatnou?**

Ano

Spíše ano

Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou

Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární

### **4. Kdo je podle Vašeho názoru primárně zodpovědný za etiku ve firmě?**

Majitel / jednatel

HR

Linioví manažeři

Každý ze zaměstnanců bez ohledu na pozici

### **5. Které oblasti podle Vás spadají do firemní etiky (lze vybrat více odpovědí)?**

Zvolte alespoň jednu možnost.

Právní otázky a regulace vyplývající z příslušných zákonů

Mezilidské vztahy na pracovišti

Odměňování a motivace zaměstnanců

Loajalita zaměstnanců

## **6. Jaká je u vás fluktuace zaměstnanců?**

Je stabilně nízká

Zvyšuje se

Snižuje se

Máme stálý problém se zaměstnanci

## **7. Má Vaše společnost zavedený etický kodex?**

Ano, a každý zaměstnanec ho musí podepsat

Ano, a pravidelně s ním zaměstnance seznamujeme

Zatím ne, ale uvažujeme o tom

Nemáme a ani o tom v tuto chvíli neuvažujeme

## **8. Pokud máte etický kodex nebo uvažujete o jeho zavedení, které oblasti obsahuje (Ize vybrat více odpovědí):**

Práva a povinnosti zaměstnanců

Vztahy s dodavateli

Vztahy se zákazníky Oblasti diskriminace

Oblasti ochrany osobnosti

Oblasti ochrany osobních údajů zaměstnanců a obchodních partnerů

Chování a vystupování v práci

Pravidla pro oblékání se na pracovišti (dress code)



**9. V případě konfliktů na pracovišti (slovních, vystupování, narážkami atd.), kdo je ve společnosti pověřen jejich řešením:**

Přímý nadřízený

HR

Majitel / jednatel

Lidé by si to měli vyříkat mezi sebou k jejich spokojenosti

Máme určenou osobu, která tyto věci řeší nezávisle na vedení

**10. Jak dlouho u Vás v průměru trvá zácvik nového zaměstnance:**

Několik dnů

Několik týdnů

3-6 měsíců

Více než 6 měsíců

**11. Mají Vaši zaměstnanci k dispozici školení (osobní, on-line, atd.) v oblasti komunikačních schopností, prezentačních schopností, etiky, atd. (jedná se o školení nad rámec zákonných školení jako bezpečnost práce, školení řidičů, atd.)?**

Ano, a jsou pravidelně využívána, pro vybrané profese jsou povinná

Ano, ale je o ně minimální zájem

Ne, ale pokud by někdo zájem projevil, tak zvážíme jejich zavedení

Ne, nejsou pro naši činnost podstatná

**12. Měla vaše firma (nebo plánujete mít) etický nebo sociální audit?**

Ano, oba

Ano, ale pouze etický audit

Ano, ale pouze sociální audit

Ne

## PŘÍLOHA C Procentuální výpočty

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 30 Vnímání etiky

	Ano	Spíše ano	Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	Celkový součet
Ekonomická periferie	5	0	1	3	9
Ekonomické centrum	20	10	2	16	48
ČR celkem	25	10	3	19	57
	Ano	Spíše ano	Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	Celkový součet
Ekonomická periferie	56%	0%	11%	33%	100%
Ekonomické centrum	42%	21%	4%	33%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 33 Aspekty etického kodexu v závislosti na velikosti firmy

Počet odpovědí od firem malé velikosti	32				
Počet odpovědí od firem střední velikosti	25				
Popisky řádků	Právní otázky a regulace vyplývající z příslušných zákonů	Mezilidské vztahy na pracovišti	Odměňování a motivace zaměstnanců	Loajalita zaměstnanců	
Malá - méně než 49 zaměstnanců	11	29	16		32
Střední - méně než 249 zaměstnanců	15	23	10		25
Celkový součet	26	52	26		57
Malá - méně než 49 zaměstnanců	34%	91%	50%		100%
Střední - méně než 249 zaměstnanců	60%	92%	40%		100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č.34 Aspekty etického kodexu za ČR

	Právní otázky a regulace vyplývající z příslušných zákonů	Mezilidské vztahy na pracovišti	Odměňování a motivace zaměstnanců	Loajalita zaměstnanců	Celkem
Ano	13	22	15	25	25
Spíše ano	6	10	2	10	10
Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární		3		3	3
Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	7	17	9	19	19
Ano	52%	88%	60%	100%	
Spíše ano	60%	100%	20%	100%	
Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	0%	100%	0%	100%	
Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	37%	89%	47%	100%	

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 35 Fluktuace a etika v ekonomickém centru

Centrum	Je stabilně nízká	Máme stálý problém se zaměstnanci	Snižuje se	Zvyšuje se	Celkem
Popisky řádků					
Ano	13	1	1	5	20
Spíše ano	8	1	1		10
Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	1	1			2
Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	12	3	1		16
Ano	65%	5%	5%	25%	
Spíše ano	80%	10%	10%	0%	
Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	50%	50%	0%	0%	
Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	75%	19%	6%	0%	

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 36 Fluktuace a etika v ekonomické periferii

Periferie			
Popisky řádků	Je stabilně nízká	Máme stálý problém se zaměstnanci	Celkem
Ano	5		5
Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	1		1
Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	1	2	3
Ano	100%	0%	
Této oblasti se nevěnujeme, není pro nás primární	100%	0%	
Tuto oblast neřešíme, považujeme ji za samozřejmou	33%	67%	

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 39 Zavedení etického kodexu dle regionu

	ekonomická periferie	ekonomické centrum
Ano, a každý zaměstnanec ho musí podepsat	1	7
Ano, a pravidelně s ním zaměstnance seznamujeme	3	14
Nemáme a ani o tom v tuto chvíli neuvažujeme	3	22
Zatím ne, ale uvažujeme o tom	2	5
Celkový součet	9	48
Ano, a každý zaměstnanec ho musí podepsat	11%	15%
Ano, a pravidelně s ním zaměstnance seznamujeme	33%	29%
Nemáme a ani o tom v tuto chvíli neuvažujeme	33%	46%
Zatím ne, ale uvažujeme o tom	22%	10%
Celkový součet	100%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 40 Oblasti etického kodexu dle regionu

	Práva a povinnosti zaměstnanců	Vztahy s dodavateli	Vztahy se zákazníky	Oblasti diskriminace	Oblast ochrany osobnosti	Oblast ochrany osobních údajů zaměstnanců a obchodních partnerů	Chování a vystupování v práci	Pravidla pro oblékání se na pracovišti (dress code)	celkem
ekonomická periferie	4	3	5	3	2	4	5	1	6
ekonomické centrum	19	13	17	15	13	14	16	5	26
ekonomická periferie	67%	50%	83%	50%	33%	67%	83%	17%	100%
ekonomické centrum	73%	50%	65%	58%	50%	54%	62%	19%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 41 Fluktuace a délka zácvičku ve firmách

	Několik dnů	Několik týdnů	3-6 měsíců	Více než 6 měsíců
Je stabilně nízká	10	19	12	
Máme stálý problém se zaměstnanci			3	5
Snižuje se	1	2		
Zvyšuje se	1	2	1	1
Celkový součet	12	26	18	1
Je stabilně nízká	83%	73%	67%	0%
Máme stálý problém se zaměstnanci	0%	12%	28%	0%
Snižuje se	8%	8%	0%	0%
Zvyšuje se	8%	8%	6%	100%
Celkový součet	100%	100%	100%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 42 Školení zaměstnanců v regionech

	Ano, a jsou pravidelně využívána, pro vybrané profese jsou povinná	Ano, ale je o ně minimální zájem	Ne, ale pokud by někdo zájem projevil, tak zvažíme jejich zavedení	Ne, nejsou pro naši činnost podstatná	Celkem
ekonomická periferie	3	2	1	3	9
ekonomické centrum	19	5	8	16	48
ekonomická periferie	33%	22%	11%	33%	100%
ekonomické centrum	40%	10%	17%	33%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 43 Věk, pohlaví a region respondentů

		18-30	31-49	50 a více	Celkem
Muž	Ekonomická periferie	3	9	4	32
Muž	Ekonomické centrum	8	7	1	32
Žena	Ekonomická periferie	7	14	4	46
Žena	Ekonomické centrum	4	12	5	46
Muž	Ekonomická periferie	9%	28%	13%	100%
Muž	Ekonomické centrum	25%	22%	3%	100%
Žena	Ekonomická periferie	15%	30%	9%	100%
Žena	Ekonomické centrum	9%	26%	11%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 44 Obsah etického kodexu dle regionu

	Vztah k lidem na pracovišti	Korupci na pracovišti	Přijímání darů od obchodních partnerů	Diskriminaci na pracovišti	Ochranu osobních údajů	Celkem
Ekonomická periferie	8	4	4	6	7	9
Ekonomické centrum	21	14	11	15	14	23
Ekonomická periferie	89%	44%	44%	67%	78%	100%
Ekonomické centrum	91%	61%	48%	65%	61%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 45 Obsah etického kodexu dle velikosti firem

	Vztah k lidem na pracovišti	Korupci na pracovišti	Přijímání darů od obchodních partnerů	Diskriminaci na pracovišti	Ochranu osobních údajů	Celkem
1-49	12	9	4	9	10	15
50-249	17	9	11	12	11	17
1-49	80%	60%	27%	60%	67%	100%
50-249	100%	53%	65%	71%	65%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 49 Využití etického kodexu ve firmách dle velikosti firem

	Ne	Ano	Raději bych dal(a) odpověď	Celkový součet
1-49	20	20	6	46
50-249	17	10	5	32
1-49	43%	43%	13%	100%
50-249	53%	31%	16%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 50 Využití etického kodexu dle regionů

	Ne	Ano	Raději bych dal(a) odpověď	Celkem
Ekonomická periferie	24	12	5	41
Ekonomické centrum	13	18	6	37
Ekonomická periferie	59%	29%	12%	100%
Ekonomické centrum	35%	49%	16%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 51 Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle pohlaví?

		Ne	Ano	Celkem
Ekonomická periferie	Muž	8	8	16
Ekonomická periferie	Žena	10	15	25
Ekonomické centrum	Muž	5	11	16
Ekonomické centrum	Žena	7	14	21
Ekonomická periferie	Muž	50%	50%	100%
Ekonomická periferie	Žena	40%	60%	100%
Ekonomické centrum	Muž	31%	69%	100%
Ekonomické centrum	Žena	33%	67%	100%

Tabulka procentuálního výpočtu k obrázku č. 52 Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle věku a pohlaví?

	Věk	Ne	Ano	Celkový součet
Muž	18-30	5	9	14
Muž	31-49	8	15	23
Muž	50 a více	3	5	8
Žena	18-30	6	9	15
Žena	31-49	13	28	41
Žena	50 a více	6	6	12
Muž	18-30	36%	64%	100%
Muž	31-49	35%	65%	100%
Muž	50 a více	38%	63%	100%
Žena	18-30	40%	60%	100%
Žena	31-49	32%	68%	100%
Žena	50 a více	50%	50%	100%

PŘÍLOHA D ANOVA testy

Výsledky ANOVA testu k obrázku č. 30 Vnímání etiky

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	4	9	2,25	4,916666667		
Řádek 2	4	48	12	61,33333333		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	190,125	1	190,125	5,739622642	0,053604362	5,987377607
Všechny výběry	198,75	6	33,125			
Celkem	388,875	7				

Výsledky ANOVA testu k obrázku č. 31 Zodpovědnost za etiku

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Sloupec 1	4	48	12	251,3333333		
Sloupec 2	3	9	3	3		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	138,8571429	1	138,8571429	0,913533835	0,383073072	6,607890974
Všechny výběry	760	5	152			
Celkem	898,8571429	6				

Výsledky ANOVA testu ke obrázku č.32 Aspekty etického kodexu

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	4	107	26,75	148,25		
Řádek 2	4	22	5,5	1		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	903,125	1	903,125	12,10217755	0,013161448	5,987377607
Všechny výběry	447,75	6	74,625			
Celkem	1350,875	7				

Výsledky ANOVA testu k obrázku č.33 Aspekty etického kodexu v závislosti na velikosti firmy

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Sloupec 1	2	26	13	8		
Sloupec 2	2	52	26	18		
Sloupec 3	2	26	13	18		
Sloupec 4	2	57	28,5	24,5		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	412,375	3	137,4583333	8,02676399	0,036188994	6,591382116
Všechny výběry	68,5	4	17,125			
Celkem	480,875	7				

Výsledky ANOVA testu k obrázku č. 34 Aspekty etického kodexu za ČR

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	4	75	18,75	32,25		
Řádek 2	4	28	7	14,66667		
Řádek 3	2	6	3	0		
Řádek 4	4	52	13	34,66667		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	444,75	3	148,25	6,057201	0,012794	3,708265
Všechny výběry	244,75	10	24,475			
Celkem	689,5	13				

Výsledky ANOVA testu k obrázku č.35 Fluktuace a etika v ekonomickém centru

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Sloupec 1	4	34	8,5	29,66666667		
Sloupec 2	4	6	1,5	1		
Sloupec 3	3	3	1	0		
Sloupec 4	1	5	5	#DĚLENÍ_NULOU!		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	134	3	44,6667	3,884057971	0,05543	4,06618
Všechny výběry	92	8	11,5			
Celkem	226	11				

Výsledky ANOVA testu k obrázku č. 36 Fluktuace a etika v ekonomické periferii

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Sloupec 1	3	7	2,33333	5,333333333		
Sloupec 2	1	2	2	#DĚLENÍ_NULOU!		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	0,08333	1	0,08333	0,015625	0,91195	18,5128
Všechny výběry	10,6667	2	5,33333			
Celkem	10,75	3				



Výsledky ANOVA testu k obrázku č. 37 Fluktuace a zavedení etického kodexu  
v ekonomických centrech

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	2	7	3,5	4,5		
Řádek 2	4	14	3,5	13,66666667		
Řádek 3	3	22	7,333333333	70,33333333		
Řádek 4	3	5	1,666666667	1,333333333		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	51,16666667	3	17,05555556	0,72256546	0,56623745	4,066180551
Všechny výběry	188,8333333	8	23,60416667			
Celkem	240	11				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 38 Fluktuace a zavedení etického kodexu  
v ekonomických periferiích

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	1	1	1	#DĚLENÍ_NULOU!		
Řádek 2	2	3	1,5	0,5		
Řádek 3	2	3	1,5	0,5		
Řádek 4	1	2	2	#DĚLENÍ_NULOU!		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	0,5	3	0,166666667	0,333333333	0,80754991	19,16429213
Všechny výběry	1	2	0,5			
Celkem	1,5	5				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 39 Zavedení etického kodexu dle regionu

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Sloupec 1	4	9	2,25	0,916666667		
Sloupec 2	4	48	12	59,33333333		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	190,125	1	190,125	6,31120332	0,045766255	5,987377607
Všechny výběry	180,75	6	30,125			
Celkem	370,875	7				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 40 Oblasti etického kodexu dle regionu

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	8	27	3,375	1,982142857		
Řádek 2	8	112	14	17,42857143		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	451,5625	1	451,5625	46,52713891	8,3107E-06	4,600109937
Všechny výběry	135,875	14	9,705357143			
Celkem	587,4375	15				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 41 Fluktuace a délka zácvičku ve firmách

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	3	41	13,66666667	22,33333333		
Řádek 2	2	8	4	2		
Řádek 3	2	3	1,5	0,5		
Řádek 4	4	5	1,25	0,25		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	307,719697	3	102,5732323	14,98461133	0,001977547	4,3468314
Všechny výběry	47,91666667	7	6,845238095			
Celkem	355,6363636	10				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 42 Školení zaměstnanců v regionech

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	4	9	2,25	0,916666667		
Řádek 2	4	48	12	43,33333333		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	190,125	1	190,125	8,593220339	0,026238602	5,987377607
Všechny výběry	132,75	6	22,125			
Celkem	322,875	7				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 44 Obsah etického kodexu dle regionu

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	5	29	5,8	3,2		
Řádek 2	5	75	15	13,5		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	211,6	1	211,6	25,34131737	0,00100911	5,317655072
Všechny výběry	66,8	8	8,35			
Celkem	278,4	9				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 45 Obsah etického kodexu dle velikosti firem

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	5	44	8,8	8,7		
Řádek 2	5	60	12	9		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	25,6	1	25,6	2,892655367	0,127402212	5,317655072
Všechny výběry	70,8	8	8,85			
Celkem	96,4	9				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 46 Seznamování s etickým kodexem dle velikosti firem

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	2	15	7,5	12,5		
Řádek 2	2	17	8,5	12,5		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	1	1	1	0,08	0,803883865	18,51282051
Všechny výběry	25	2	12,5			
Celkem	26	3				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 47 Seznamování a etickým kodexem dle regionu

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	2	9	4,5	0,5		
Řádek 2	2	23	11,5	40,5		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	49	1	49	2,390243902	0,262135213	18,51282051
Všechny výběry	41	2	20,5			
Celkem	90	3				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 48 Obsah etického kodexu dle regionu

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	2	9	4,5	0,5		
Řádek 2	2	23	11,5	12,5		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	49	1	49	7,538461538	0,110999111	18,51282051
Všechny výběry	13	2	6,5			
Celkem	62	3				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 49 Využití etického kodexu ve firmách dle velikosti firem

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	3	46	15,33333333	65,33333333		
Řádek 2	3	32	10,66666667	36,33333333		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	32,66666667	1	32,66666667	0,642622951	0,467680229	7,708647422
Všechny výběry	203,3333333	4	50,83333333			
Celkem	236	5				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 50 Využití etického kodexu dle regionů

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	3	41	13,66666667	92,33333333		
Řádek 2	3	37	12,33333333	36,33333333		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	2,667	1	2,666666667	0,041450777	0,848608448	7,708647422
Všechny výběry	257,3	4	64,33333333			
Celkem	260	5				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 51 Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle pohlaví?

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	4	41	10,25	10,91666667		
Řádek 2	4	37	9,25	16,25		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	2	1	2	0,147239264	0,714416664	5,987377607
Všechny výběry	81,5	6	13,58333333			
Celkem	83,5	7				

Výsledky ANOVA testu ke grafu č. 52 Vědí, na koho se zaměstnanci obrátit dle věku a pohlaví?

Faktor						
<i>Výběr</i>	<i>Počet</i>	<i>Součet</i>	<i>Průměr</i>	<i>Rozptyl</i>		
Řádek 1	2	14	7	8		
Řádek 2	2	23	11,5	24,5		
Řádek 3	2	8	4	2		
Řádek 4	2	15	7,5	4,5		
Řádek 5	2	41	20,5	112,5		
Řádek 6	2	12	6	0		
ANOVA						
<i>Zdroj variability</i>	<i>SS</i>	<i>Rozdíl</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>F krit</i>
Mezi výběry	355,4166667	5	71,08333333	2,815181518	0,11996686	4,387374187
Všechny výběry	151,5	6	25,25			
Celkem	506,9166667	11				