

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Vliv zavedení podnikové etiky na růst podniku**

**Antonín Šrajer**

**Bakalářská práce  
2015**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Antonín Šrajer**  
Osobní číslo: **E12254**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Vliv zavedení podnikové etiky na růst podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je provést analýzu a komparaci zavedení etických zásad a norem v kontextu velikosti podniku a to na základě identifikace vztahu mezi růstem podniku a přijímáním etických nástrojů.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování práce bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky podnikové etiky.
- Stanovení metodologie provedeného šetření.
- Analýza zavedení etických nástrojů v kontextu velikosti podniku.
- Provedení komparace a shrnutí výsledků.
- Návrh doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DYTRT, Z. a kol. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

PUNTOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

MÜLLER, D. Kultura organizace je cestou ke strategii. 1. vyd. Praha: Management Press TC Business School, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7261-265-9.

SLÁMEČEK, V. Manažerská etika, 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7.

ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii, 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

Vedoucí bakalářské práce:



Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Antonín Šrajer

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph. D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za podporu při psaní této práce.

## **ANOTACE**

*V rámci této práce bude provedena analýza a komparace zavedení etických nástrojů v kontextu velikosti podniku a to na základě identifikace vztahu mezi růstem podniku a přijímáním etických nástrojů. Nejprve jsou vymezeny pojmy, které se týkají podnikové etiky, dále shrnuta teoretická východiska vlivu etických nástrojů na identifikované faktory růstu. Ve druhé části této práce je provedena analýza pomocí dotazníkového šetření, které se zaměřuje na etické nástroje a jejich vliv. Nakonec jsou popsány výsledky a porovnány s teoretickými východisky, vyvozeny závěry a navržena možná doporučení pro podniky.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Podniková etika, etické nástroje, vliv, analýza, podnik, růst*

## **TITLE**

Business ethics influence on a company growth

## **ANNOTATION**

*This thesis will make an analysis and comparison of implementation of ethical instruments in a company size context based on the identification of the relationship between the company growth and application of the ethical instruments. At first business ethics terms are defined, then the theoretical basics of ethical instruments influence on identified factors of growth are summarized. In a second part of this thesis is made an analysis of survey investigation, which concentrates on ethical instruments and their influence. In the end the results are described and compared to the theoretical basics, the conclusion is drawn and recommendation for companies is suggested.*

## **KEYWORDS**

*Business ethics, ethical instruments, influence, analysis, company, growth*

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ ETIKY .....</b>	<b>10</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU PODNIKOVÁ ETIKA .....	10
1.2 ETICKÉ NÁSTROJE .....	13
1.2.1 <i>Etický kodex firmy</i> .....	14
1.2.2 <i>Etické vzory</i> .....	15
1.2.3 <i>Vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice</i> .....	16
1.2.4 <i>Etický audit</i> .....	17
1.2.5 <i>Další etické nástroje</i> .....	18
1.2.6 <i>Společenská odpovědnost firem (CSR)</i> .....	19
<b>2 VLIV PODNIKOVÉ ETIKY NA RŮST PODNIKU .....</b>	<b>22</b>
2.1 VELIKOST PODNIKU A PODNIKOVÁ ETIKA .....	22
2.2 JAK OVLIVŇUJE PODNIKOVÁ ETIKA CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA? .....	23
2.3 JAKÝ VLIV MÁ PODNIKOVÁ ETIKA NA ZAMĚSTNANCE PODNIKU? .....	24
2.4 VZTAH PODNIKOVÉ ETIKY A INOVACÍ .....	25
2.5 DOPAD PODNIKOVÉ ETIKY NA PODNIKOVÉ FINANCE .....	26
<b>3 METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>28</b>
3.1 CÍL ŠETŘENÍ.....	28
3.2 CHARAKTERISTIKA VZORKU RESPONDENTŮ .....	28
3.3 STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	29
3.4 METODY VYHODNOCENÍ.....	30
<b>4 ANALÝZA VLIVU ZAVEDENÍ PODNIKOVÉ ETIKY NA RŮST PODNIKU.....</b>	<b>32</b>
4.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ .....	32
4.2 ANALÝZA ZAVÁDĚNÍ ETICKÝCH NÁSTROJŮ VE VYBRANÝCH ODVĚTVÍCH .....	34
4.2.1 <i>Analýza zavádění podnikové etiky</i> .....	34
4.2.2 <i>Analýza využívání etických nástrojů</i> .....	36
4.3 ANALÝZA VLIVU NÁSTROJŮ PODNIKOVÉ ETIKY NA FAKTORY RŮSTU PODNIKU .....	39
4.3.1 <i>Analýza vlivu na chování zákazníka</i> .....	41
4.3.2 <i>Analýza vlivu na zaměstnance podniku</i> .....	43
4.3.3 <i>Analýza vlivu na zavádění inovací</i> .....	45
4.3.4 <i>Analýza vlivu na podnikové finance</i> .....	46
<b>5 SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....</b>	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>50</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>53</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Graf popisující strukturu respondentů podle odvětví.....	33
Obrázek 2: Graf popisující strukturu respondentů podle velikosti.....	33
Obrázek 3: Graf popisující velikosti podniků podle odvětví.....	34
Obrázek 4: Graf znázorňující celkové počty podniků, zavádějících etické nástroje.....	35
Obrázek 5: Graf znázorňující nejčastěji zaváděné etické nástroje .....	36
Obrázek 6: Graf znázorňující klíčové etické nástroje podle mínění respondentů.....	37
Obrázek 7: Graf popisující využívání etických nástrojů z hlediska velikostí podniků .....	38
Obrázek 8: Graf popisující hodnocení vlivu etických nástrojů .....	40
Obrázek 9: Graf zobrazující vliv etických nástrojů na loajalitu zákazníka.....	42
Obrázek 10: Graf znázorňující nároky zákazníků na etiku v podnicích.....	42
Obrázek 11: Graf zobrazující iniciativu zaměstnanců v podnicích respondentů .....	44
Obrázek 12: Graf popisující vliv etických nástrojů na oddanost zaměstnanců.....	44
Obrázek 13: Graf etických nástrojů, působících na oddanost zaměstnanců.....	45
Obrázek 14: Graf popisující vliv podnikové etiky na inovace .....	46
Obrázek 15: Graf zobrazující vliv etických nástrojů na podnikové finance .....	47



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

CSR	Corporate social responsibility (Společenská odpovědnost podniku)
EU	Evropská unie
IT	Informační technologie
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
tzv.	takzvaný

# ÚVOD

Moderní doba, plná globalizace vyžaduje po podnicích nový přístup k jejich činnosti. Daleko jsou již časy, kdy produkce nestačila naplňovat zákaznickovy potřeby a podniky se soustředily zejména na výrobu. Dnes to už nestačí. Aktuálním tématem jsou etické otázky a jejich aplikace na podnikovou praxi. Důvodem toho všeho je hlavně potřeba člověka samotného žít v prostředí, které se eticky chová a nese s sebou určité hodnoty. Většinu času pak lidé tráví právě v podnicích, od kterých takový přístup vyžadují nebo v něj alespoň doufají. Takové hodnoty posunují celou společnost na vyšší úroveň a jsou určitou nadstavbou nad všemi zákony a psanými pravidly.

**Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu a komparaci zavedení etických zásad a norem v kontextu velikosti podniku a to na základě identifikace vztahu mezi růstem podniku a přijímáním etických nástrojů.**

Práce bude rozdělena do dvou částí. V první části budou pomocí rešerší vymezena teoretická východiska týkající se vývoje podnikové etiky a konkrétních nástrojů využitelných pro zavedení etiky do podniku. Dále budou identifikovány klíčové faktory podnikového růstu a vliv etických nástrojů na ně.

Ve druhé části bude nejprve popsána metodologie dotazníkového šetření, na jehož základě budou zpracovány analýzy týkající se etických nástrojů. Provedené analýzy se budou týkat nejprve charakteristice respondentů, aby bylo možné vzorek popsat. Dále bude zjištěno, zda podniky etické nástroje zavádějí a který nástroj považují za klíčový. Následně budou respondenti posuzovat vliv vybraných etických nástrojů na faktory růstu podniku. Nejprve obecně tento vliv posoudí a poté se budou podrobněji věnovat jednotlivým faktorům. Zhodnotí, jestli pozorují souvislosti a uvedou, jak je pozorují nebo ve které oblasti je sledují. Provedené analýzy budou zohledňovat velikosti podniků, které se šetření zúčastnily a odvětví ve kterém působí.

Veškeré poznatky budou následně shrnuty. Důležité bude porovnání teoretických východisek problematiky podnikové etiky a vlivu zavedení etických nástrojů na růst podniku s výsledky získanými z provedeného dotazníkového šetření. Na základě této komparace bude zjištěno, jaký mají etické nástroje vliv na jednotlivé faktory růstu. Posledním krokem bude vyvození závěrů a navržení možností ke zlepšení nebo změnám.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ ETIKY

Svět, ve kterém žijeme, ovlivňují z velké většiny vztahy mezi lidmi, komunikace a schopnost shodnout se na určitém konsenzu. Stejně tak je i trh a jeho fungování založeno na vztahu dvou skupin lidí a to na prodávajících (podnicích) na straně jedné a kupujících (zákazníkovi) na straně druhé. To, zda se dokáží shodnout ve svých zájmech a potřebách ovlivňuje z velké části jejich chování, tedy etika.

## 1.1 Vymezení pojmu podniková etika

Charakteristik podnikové etiky existuje celá řada a určit tu, která je správná nebo komplexně popisuje tuto obsáhlou problematiku, jednoznačně nemůžeme.

Podle Putnové a Sekničky o ní můžeme mluvit jako o řešení věcného konfliktu mezi vlastním sebezájmem podniku, kterým je zejména zisk, a zájmy okolních lidí, kterými jsou dodavatelé a odběratelé tohoto podniku, zvláště pak zákazníci. [10]

Svou definici podnikové etiky Putnová ještě doplňuje definicí etiky ve své studii o výuce podnikové etiky na vysokých školách o pohled na ni jednak jako na vědní disciplínu, jednak jako zcela praktické rozhodování etických dilemat v podnikání. [9]

Pojem etika není jednoznačně definován ani Slámečkou, který se odkazuje na současnou sekulární filozofii, která slovo etika definuje jako filozofickou disciplínu, která se zabývá lidským jednáním z mravního hlediska. Dále také dodává, že pojem etika by neměl být zaměňován s pojmem mravnost, protože podniková etika spíše označuje odbornou vědeckou disciplínu, na rozdíl od všeobecně a laicky používaného pojmu mravnost. [15]

Význam podnikové etiky definuje také Dytrt a to prostřednictvím pohledu mnohých manažerů, kteří si uvědomují, že podnik nelze řídit pouze pomocí měřitelných ekonomických ukazatelů, ale je nutné věnovat stejnou pozornost také neměřitelným kvalitativním vlastnostem podniku. Teprve spojením obou přístupů se dosahuje komplexnosti v rozhodovacím procesu a systémovém zobrazení ekonomicko-sociálních jevů. Tím navíc dochází k uplatňování pravidla komplexnosti v managementu firmy a veřejných a správních institucí, což je projevem etiky v rozhodování manažerů na všech řídicích hladinách. [4]

Rolný dodává, že kromě obecných mravních hodnot musí být podniková etika také nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech při dosahování svých daných ekonomických cílů, a to jak uvnitř tak navenek podniku. Její součástí je také etika jednotlivců, která je nezbytným základem pro podnikovou etiku. [13]

Pochopitelně by mohla následovat celá řada dalších definic podnikové etiky a všechny by přinesly nový pohled. Ačkoliv neexistuje žádná ustálená definice, názory se většinou shodují na tom, že etika je odbornou disciplínou, kterou je nutné se zabývat, aby podnik správně fungoval uvnitř i navenek.

### **Historický vývoj podnikové etiky**

Všichni výše zmiňovaní autoři nepodceňují ani historii myšlenky samotné etiky, jak se můžeme přesvědčit u Slámečky, který uvádí, že pojem etika se pro disciplínu začíná používat již v dobách starověkých filozofů, jako byl Aristoteles, jehož stěžejní morální dílo bylo nazváno Etika Nikomachova. [15]

Za zrod vědního oboru podnikové etiky pak Putnová považuje rok 1974, kdy na kansaské univerzitě proběhla první konference za spolupráce *Philosophy Department* a *College of Business*, jejíž sborník referátů byl později vydán jako kniha *Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business*. Filozofové a ekonomové buď navazují na normativní etické teorie, nebo se proti nim vymezují. Můžeme tedy tvrdit, že v sedmdesátých letech minulého století je podniková etika více doménou filozofů a až později se dostává do podnikové praxe. [10]

Chceme-li se podívat na vývoj v České republice, pak se od Dyrtra dozvíme, že s podnikatelskou etikou se setkáváme až po pádu komunismu po roce 1989. Je to logické, protože teprve po něm dochází k privatizaci podniků a svobodnému podnikání. Dále přiznává, že ve všech podnikatelských aktivitách se s etickým chováním setkáváme, protože lidský faktor je předmětem diskusí mnoha ekonomických teorií v podmínkách transformujících se ekonomik. [4]

Zatímco vývoj etiky jako filozofického směru a mravního základu je již po tisíciletí tématem pro filozofy všech civilizací a národů, naopak pojem podniková etika se objevuje teprve až ve druhé polovině minulého století a velmi ožehavým tématem zůstává dodnes. Podniková etika vždycky bude v tržních ekonomikách se soukromými podniky přítomna a bude nutné se jí zabývat.

### **Podniková etika**

Nyní se již zaměříme na přímou aplikaci podnikové etiky do podnikové praxe, zjistíme, na čem se zakládá a jak v něm funguje.

Nejprve se podíváme na to, jak se podniková etika v praxi projevuje. Podle Čaníka se podnikatelská etika vyskytuje ve třech úrovních:

- **mikroúroveň** – jedná se o prvek v systému, tedy o jednotlivce v konkrétním vzájemném vztahu a jejich chování (zaměstnanec, manažer, dodavatel, spotřebitel atd.)
- **mezoúroveň** – mluvíme o subsystému nebo souboru prvků, který zahrnuje ekonomické celky s vlastními cíli (podnik, organizace, odbor, svaz spotřebitelů apod.)
- **makroúroveň** – jedná se o celkový ekonomický systém nebo celkovou oblast podnikání (hospodářská politika, mezinárodní vztahy atd. [2])

Přičemž pokud se soustředíme pouze na podnikovou etiku, pak nás zejména bude zajímat mezoúroveň, případně mikroúroveň. [2]

Výše uvedené členění se zdá být respektované jako obecné, protože jej ve velmi podobné formě nacházíme i v Šroňkově Etiketě a etice v podnikání. [16]

V tuto chvíli jsme si vymezili, čeho se podniková etika přímo týká. Dalším krokem k jejímu poznání v praxi je podívat se na její základy, ze kterých vychází a jimiž se řídí. Veškerá podnikatelská činnost se zakládá na čtyřech okruzích lidských práv, které ji prakticky umožňují:

- smluvní práva – práva, která vycházejí z různých smluv a vzájemných dohod mezi subjektem a jinými stranami, které musí vznikat ze vzájemného konsenzu stran a proto je jejich plnění morálním závazkem
- práva na ocenění – práva, která vycházejí z našeho přínosu pro okolí, ať už je jím jednatel nebo firma, pak máme právo na odměnu v různých formách – věcné (peněžní, dar), nepředmětné (zvýhodnění povýšení) nebo morální (zveřejnění příkladu, pochvala)
- pozitivní práva – práva, která je společnost ochotna uvést v oficiální platnost a naopak ochotu příslušných orgánů tato práva a požadavky zanést do legislativy
- práva na důstojnost – práva, která vyjadřují požadavek na respektování lidské důstojnosti v každé situaci a době. [13]

Podniková etika z těchto čtyř druhů lidských práv vztahujících se konkrétně k ekonomické sféře lidské činnosti rozpracovává do obecné podoby základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů, jejichž dodržováním a zachováváním přináší do vztahů mezi subjekty v podniku morálně pozitivní řád. [13]

## 1.2 Etické nástroje

Zavedení podnikové etiky do praxe je prováděno skrze uplatňování etických principů, nástrojů a metod etického řízení.

Podle Putnové je v současnosti uplatňován tzv. „frontální“ způsob zavádění etických nástrojů a metod etického řízení do praxe, což znamená, že v určeném časovém období, které je přesně stanoveno ve strategickém podnikatelském plánu se aplikuje široká škála nástrojů a metod etického řízení. [10]

Jak píše Rolný, vše by mohlo být řízeno výhradně pouze ekonomickou teorií, avšak ta bohužel otázku odpovědnosti firem a podnikové etiky příliš neřeší. Pokud bychom navíc pohlíželi na jednotlivé ekonomické subjekty pouze prostřednictvím ekonomické teorie, mohli bychom dojít nepříznivého zjištění, že se s etickou dimenzí společenského života naprosto mýjí. Doplnuje však tuto negativní definici ekonomické teorie tvrzením, že vliv etiky na ekonomické aktivity musí v mnohém akceptovat právě i jinak morálně neutrální ekonomická teorie. Děje se tak zejména v makroekonomické sféře, kam jsou zaváděny různé mechanismy eliminující protispolečenské jednání některých subjektů ekonomiky (jako příklad uvádí nástroje na ovlivňování monopolní pozice podniků). [13]

Záměrné zavádění etiky do podnikového prostředí je možné využitím etických nástrojů. Jedná se zejména o instalaci etických kodexů, etických vzorů, školení a vzdělávání v této oblasti, dále sem řadíme etický a sociální audit. Všechny tyto metody tvoří tzv. etickou infrastrukturu podniku. Při instalaci těchto nástrojů je nutné zajistit, aby neměly pouze formální úlohu. Naopak musíme do popředí dostat regulativní ideu. Jejím základním předpokladem je vztah mezi etikou a morálkou. Podnik tak může jednoznačně prokázat priority, podnikatelské zásady a jednotné strategické cíle a to pak především ve vztahu s okolím. Podle takto zavedených hodnot se dá předpokládat, jakým způsobem se bude organizace chovat k ostatním subjektům, které jsou součástí jeho podnikatelského procesu. [10]

Posouzením těchto definic zjišťujeme, co chápeme etickými nástroji, které jsou podniky uplatňovány. Jejich použití závisí čistě na uvážení vedení firmy, které může jejich prostřednictvím lépe a výrazněji dosahovat určených strategických cílů a jasně je definovat, aby byly striktně dodržovány i zaměstnanci. Dále si popíšeme některé z nástrojů etického řízení a to jednak ty tradiční (etické kodexy, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky) a moderní (etický a sociální audit) a pojem „Společenská odpovědnost firem“ (Corporate social responsibility, dále jen CSR)

### 1.2.1 Etický kodex firmy

Cílem snažení v oblasti podnikové etiky mohou být jak materiální, tak i procesní normy. Ty nacházejí v dnešní době své místo v hojně se rozvíjejících etických kodexech, které většinou upravují takové chování, jež se může jevit z morálního hlediska jako konfliktní nebo až nebezpečné pro podnik. [15]

Etický kodex můžeme chápat jako *systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů*, které definují vztahy mezi jednotlivci v podniku i se subjekty mimo něj a vztahují se na všechny činnosti člověka v určité situaci a kladou obecný požadavek na jeho mravnost. Konkrétní ustanovení těchto zásad, které vyplývají z klíčových hodnot podniku, do písemné podoby etického kodexu je velmi významným krokem k zakořenění podnikové etiky do podnikové praxe. [13]

Podniky si postupně uvědomují, že etické kodexy mohou být pro chování a jednání jejich managementu a zaměstnanců užitečným vzorem principů a zásad etického jednání a chování. Navíc mohou pomáhat v těžkých situacích k zachování důstojnosti podniku a nutit podnik k zamyšlení nad způsoby fungování řízení ve firmě a nad celkovým fungováním organizace. Kodex etiky pro použití v podniku musí být složen jednak z odborných znalostí podnikové etiky, tak i z praktických zkušeností získaných z chodu konkrétní firmy. Úspěšné zavedení etického kodexu závisí také na skloubení obsahu kodexu a způsobu jeho implementace tak, aby tvořili jeden celek. Důležité je také správné načasování zavedení kodexu, protože jeho účinnost se může projevit až po střednědobém či dlouhodobém časovém období. [10]

Pro své okolí se podnik, který uplatňuje vlastní etický kodex, zdá transparentnější, protože ukazuje, jaké etické hodnoty, chování a jednání jsou ve firmě považovány za standardní a může tak předejít i nedorozuměním, která by mohla nastat třeba mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Tím může zajistit větší důvěru řadových zaměstnanců ve vedení společnosti a naopak, tedy přináší vzájemně vřelejší vztahy, které mohou mít pozitivní dopad na chod podniku. [15]

Etický kodex může svou podstatou pomoci v některých hlediscích vedení podniku:

- **eliminací nežádoucích praktik**, které snižují přízeň všech subjektů okolí i uvnitř podniku (zákazníků, zaměstnanců, investorů atd.) a které mu mohou přinést dlouhodobou ekonomickou ztrátu

- **objasněním politiky firmy** v morálně problematických otázkách, kterými může být například zacházení s interními informacemi nebo přijímání darů od cizích subjektů trhu atd.
- **zjednodušením zavádění inovací**, pomocí při změně struktury firmy, při hledání nových obchodních partnerů atd.
- **posílením vnitropodnikové disciplíny** tak, aby se snížila potřeba zavádění některých restriktivních nařízení pro zjištění neetického jednání,
- **zamezením zneužívání postavení** nadřízených vůči ostatním zaměstnancům,
- **ukázáním vzoru** pro všechny činnosti podniku a pro všechny řídicí články podniku v procesu rozhodování,
- **pozitivní motivací** všech zaměstnanců pomocí posilování jejich vědomí tím, že pracují v eticky příznivém prostředí, které má určená svá jasná pravidla, platící pro každého jednotlivce bez výjimky. [13]

Problematiku etických kodexů můžeme uzavřít poznatkem, že pro soustavu obsažených etických norem a hodnot neexistuje žádný jednotný systém. Nemůžeme také spoléhat na to, že vytvoření takového kodexu zajistí automaticky i jeho dodržování a že jeho uveřejněním se lidé v podniku posunou na vyšší mravní úroveň nebo, že si budou více uvědomovat společenskou odpovědnost firmy. Podstatným prvkem je, že se setkají s nároky na etické jednání a pocítí jejich naléhavost. Pokud jsou navíc etické kodexy přijímané jako smysluplné a odůvodněné hranice pro jejich práci a chování a ne jako omezování jejich osobní svobody, pak jejich akceptování je pro zaměstnance mnohem jednodušší. [13]

I přes některé kritické názory zůstává etický kodex zásadním nástrojem podnikové etiky. Vytváří základ etické infrastruktury podniku a je podstatnou součástí etického řízení v podniku. Jeho zavedení však vyžaduje i instalaci dalších etických nástrojů, jako je například vzdělávání a činnost etických vzorů. [10]

### 1.2.2 Etické vzory

Velmi často opomíjeným nástrojem podnikové etiky jsou etické vzory, jejichž zapojením do podnikových procesů nebo do vzdělávání zaměstnanců můžeme dosáhnout velice dobrých výsledků v podobě pochopení podstaty etických hodnot zaměstnanci a jejich motivací k dodržování takových hodnot.



Etický vzor je konkrétní osoba, která je vzorem pro jednání a chování pro ostatní zaměstnance. Zpravidla u něj jsou vyzdvihovány přednosti osobnosti, které jsou pro podnik nejvíce ceněny, jako bývá loajalita podniku, často také tvořivost, čestnost, pracovitost, samostatnost a další. Pokud takový vzor správně funguje, měl by kolektivu nebo komunitě přinášet motivaci ke zlepšování stejných vlastností. Po takovém člověku je požadováno, aby měl co nejvíce potřebných pozitivních charakteristik a odrážel společenské hodnoty. Dále by měl být nositelem mravních idejí, kterými jsou svoboda, spravedlnost, pravda, ale i racionalita a moudrost. V neposlední řadě bychom jej měli vnímat jako schopného realizátora a naplnovatele výše zmíněných hodnot, aby jeho schopnosti byly skutečně oceněny a aby měly správný dopad na chod podniku a své kolegy. [10]

U etických vzorů je podstatné i jejich uplatnění prostřednictvím vedení podniku. Při správném využití se s jejich pomocí mohou prosazovat a upevňovat principy etického chování a jednání zakotveného v etických kodexech. Volba etického vzoru se tak stává procesem, který je důležité předem promyslet, aby se naopak neobrátíl v nevýhodu tím, že vybraná osoba nemá dobré sociální postavení mezi ostatními zaměstnanci. Bohužel se etické vzory v současné oblasti podnikání nevyskytují v hojné míře, i proto má podnikání v České republice spíše neetický charakter, nebo je ve vztahu k etice lhostejný. Etické vzory v podnikatelské sféře upadly v období před válkou a po celé období komunismu se s nimi nelze setkat. [10]

### **1.2.3           Vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice**

Součástí tradičních etických nástrojů je i vzdělávání zaměstnanců v této oblasti přístupnou a srozumitelnou formou.

Výcvik či vzdělávání zaměstnanců by mělo být zajišťováno personálním oddělením či manažerem etiky prostřednictvím komunikačních systémů útvaru interní komunikace tak, aby byl pro zaměstnance jednoznačně pochopitelný ve spojitosti s jejich závazky spojenými s kodexem etiky v podniku. Stejně tak by měl informace o kodexu etiky a o postoji organizace k podnikové etice, dostat každý nový zaměstnanec a měl by mít možnost se zapojit s ostatními do vzdělávacího systému. Každé pozici v podniku by měly být poskytnuty náležité informace o etickém kodexu, aby se této pozice přesně týkaly. [6]

Obecně může vzdělávání zaměstnanců přinést efektivní stimulaci zaměstnanců a zvyšování jejich motivace a formování pracovního kolektivu ve prospěch podniku tak, aby jeho členové byly nositeli stejných hodnot, které jsou shodné s firemní strategií. Můžeme docílit loajalitu zaměstnanců, nárůstu jejich kreativity a udržení trvale vysoké úrovně jejich

výkonu, etické orientace na klienty a díky jejich úspěchům dosáhnout i jejich celkové spokojenosti. [4]

Podle Putnové jsou rozlišeny dva typy výcviku, a to externí a interní, tedy je buď provozováno externím lektorem, nebo interním zaměstnancem podniku. Podstata vzdělávání spočívá v průběžném a systematickém prohlubování znalostní a vědomostní báze managementu a zaměstnanců. Za přínosné se považují více prakticky zaměřené vzdělávací programy, které se uskutečňují v menších skupinách prostřednictvím diskusí a praktických příkladů.

V moderním vzdělávání navíc existují nové způsoby vzdělávání za použití moderních technologií a inovativních přístupů k výcviku. Jedná se o:

- „**Learning by doing**“ neboli učení praxí, které se používá k osvojení nových informací a zkušeností přímo při pracovní činnosti. Znalosti a zkušenosti jsou v tomto případě získávány prostřednictvím stáží na různých úrovních organizační struktury podniku. Tento způsob se zejména uplatňuje u nových zaměstnanců, kteří díky takto získaným zkušenostem dostávají lepší přehled o dění ve firmě a mají předpoklad pro plnění konkrétní pozice do budoucnosti. [10]
- „**e-Learning**“ je metoda, která využívá informačních technologií k výuce a individuálnímu studiu. Tímto způsobem jsou dnes velmi často vzdělávání zaměstnanci firem. Tato forma je dostupná kdykoliv a kdekoliv s připojením k internetu a navíc je mnohem méně nákladná. [4], [10]

#### **1.2.4 Etický audit**

Auditem v ekonomice rozumíme spíše audit finanční, tedy kontrolu finanční oblasti. Audit etický však kontroluje spíše dodržování etických kodexů, jednání a chování pracovníků ve firmě. Spočívá ve stanovení kritérií, podle kterých lze posoudit příznaky odkazující na etické hodnoty. Jedná se o kritéria pro vztahy mezi zaměstnanci, transparentnost chování jednotlivce či celé organizace, dále přístup firmy k zaměstnancům, přístup k oblasti životního prostředí nebo například o dobročinnost jedince či společnosti. [15]

Představuje jeden z nejnovějších a nejkomplexnějších etických nástrojů, zaváděný do podnikové praxe. Patří do skupiny nefinančních auditů, kam řadíme i sociální audit, personální audit, audit informačních technologií atd. Jeho aplikace by měla skutečnou podnikovou činnost obohatit o morální dimenzi, zkoumáním cest, kterými bylo dosaženo

výsledků podnikatelské činnosti v komplexnosti těchto cílů: kontrola řízení, transparentnost pro všechny participující skupiny v podnikání, analýza sociálního klimatu v podniku. [10]

Důraz je kladen na to, že kvalitní etický audit by měl přinést mnoho pozitivních výsledků, jako je:

- vytvoření konsenzu mezi skupinami participujícími na podnikání,
- odhalení rozporů mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení,
- pomáhá zdokonalovat podnikatelskou strategii,
- omezuje stresové a krizové situace v podniku. [11]

Provedení auditu je z velké části závislé na kvalitní práci osoby auditora, který může buď pocházet zevnitř podniku a být pověřen vedením k provedení etického auditu, nebo je externí osobou, tedy najat společností pro objektivnější etický audit. Každá z těchto variant má své výhody i nevýhody, které musí zvážit vedení podniku, aby byl audit proveden ku prospěchu společnosti. [11]

Většina názorů na etický audit se shoduje, že pokud je audit proveden pečlivě a správným způsobem, pak přináší organizaci mnohem přesnější obraz o dodržování etických kodexů a vyznávání etických hodnot. Vedení společnosti tak ví, na které podněty se zaměřit a může usuzovat, kterých nástrojů podnikové etiky by bylo vhodné využít pro celkové zlepšení vnímání podniku uvnitř i navenek.

### **1.2.5 Další etické nástroje**

Mezi další moderní etické nástroje patří tzv. etické výbory a úřad firemního ombudsmana.

Zaměříme-li se na první z nich, pak mluvíme o poradních orgánech, působících ve firmě, tvořených odborníky na podnikatelskou etiku, povětšinou z akademické sféry nebo poradenské praxe, jejichž cílem je dbát na co nejvyšší úroveň tvorby etických nástrojů a jejich zavádění do konkrétního podniku. [11]

Etické výbory se zejména osvědčily v podnicích, kde selhává tradiční řídicí struktura a je nutné dlouhodobě garantovat vysokou odbornost, objektivitu a vnější pohled na problém. Nezbytný předpoklad pro fungování etického výboru je kvalita komunikačního systému. Informace etického auditu se musí vždy dostat ke kompetentním zaměstnancům, aby měly vliv na pozitivní změny v podniku. Proud informací by zároveň neměl být jednostranný, komunikace musí plynout oběma směry (tedy například od nadřízeného k podřízenému

a naopak). Pokud jsou tyto podmínky splněny, pak můžeme předpokládat, že etický výbor bude mít pro podnik přínos. [10]

Mluvíme-li o úřadu firemního ombudsmana, pak míníme funkci ve struktuře podniku, která zajišťuje rovnováhu mezi všemi skupinami lidí v podniku, které se na jeho činnosti podílejí. Firemní ombudsman má úlohu „*veřejného hlídače*“, který zejména kontroluje a dohlíží na etické chování managementu, nebo na vztah zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník, který může přinášet různé problémy a dilema. [10]

### 1.2.6 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Slámečka toto téma uvádí větou: „*Tak jako člověk žije svůj život uprostřed lidí a v těsné vazbě s nimi, tak i podniky a vůbec všechna uskupení existují uprostřed reálných vztahů a vazeb, které nelze opomíjet. Vzniká tak potřeba naplňovat nejen svůj vlastní, v našem případě podnikatelský záměr, ale brát v potaz potřeby společnosti, ve které a pro kterou podnikáme.*“<sup>1</sup> Dále dodává, že se tak rozšiřuje oblast práv a povinností, ve kterých vstupuje v platnost podniková etika, což je důvodem, proč je sociální odpovědnost firem tak zajímavým tématem. CSR se může pro nás i pro okolí stát důkazem, že právě v našem podniku je etika brána skutečně vážně. [15]

Stejně tak se k CSR vyjadřuje i Dytrt, který také uvádí, že důvodem pro vznik CSR jsou právě vztahy podniku s okolím, se kterým stejně jako člověk přichází denně do styku. Podnik je také brán jako místo, kde mnoho lidí tráví většinu svého času a kde se vytváří národní bohatství, kterému přispívají, na druhou stranu je to také subjekt, který působí na životní prostředí, mikroregion, jehož jsou součástí, a proto by mělo být i jejich zájmem, aby byla společenská odpovědnost firem dodržována. [4]

Projevem společenské odpovědnosti podle Putnové je otevřený dialog všech zúčastněných subjektů na fungování dané organizace. Důraz klade také na to, že i samotné okolní skupiny lidí by měly uplatňovat společenskou odpovědnost a odpovědný přístup, aby byli pro podnik přínosem a dobrým partnerem. [10]

Citujeme-li podle Putnové Zelenou knihu Evropské unie z roku 2001, pak se dozvíme, že *pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*<sup>2</sup> Ale dodává, že tak

---

<sup>1</sup> SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012, 185 s.

<sup>2</sup> PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 125

variabilnímu pojmu jakým CSR je se jen velmi těžko dává jednotná definice, protože pro něj existuje velké množství nejednotných projektů a modelů, které jsou realizovány pod jeho záštitou. [10]

Společenská odpovědnost je součástí ekonomické, sociální (společenské) a environmentální (ekologické) oblasti. V každé z nich se můžeme zabývat mnoha různými problémy a dosahovat tak větší společenské odpovědnosti. Pokud se nejprve podíváme na ekonomickou oblast, pak se jedná o tyto skutečnosti:

- jasně definovaný, vyžadovaný etický kodex, který platí bez výjimky pro každého,
- transparentnost firemních aktivit, korektní a logické jednání,
- naprosté odmítání korupce jako neetického a nepřijatelného chování,
- korektní vztahy s investory atd.

Druhým pilířem společenské odpovědnosti je sociální pilíř, kterého se týkají následující postupy:

- rozvoj lidského kapitálu organizace,
- bezpečnost a zdraví zaměstnanců a předcházení úrazům prostřednictvím bezpečnosti, práce
- dodržování pracovních standardů,
- zákaz dětské práce (která se bude týkat spíše zemí třetího světa),
- dialog s okolím podniku apod.

Posledním ze tří pilířů CSR je environmentální, tedy ochrana a péče o životní prostředí, kde se jedná zejména o toto chování:

- výroba, která je k životnímu prostředí šetrná (např. taková výroba, kde jsou použity obnovitelné zdroje nebo energeticky úsporné technologie),
- výroba produktů, které nenarušují životní prostředí (tj. snížením emisí automobilů, použitím recyklovatelných materiálů),
- šíření a propagace služeb příznivých pro životní prostředí (např. v otázce servisu, recyklování součástí vadných výrobků, jejich výměna a využití v další výrobě) atd. [4], [15]

Podle Dyrtra se můžeme ještě setkat s jedním pilířem, který není tak často zmiňovaný a to je chování v relevantní komunitě nad rámec právních požadavků, což můžeme chápat jako skutečnost, že podnik by se měl chovat jako dobrý soused jednak pro okolní firmy a jednak pro mikrookolí, ve kterém působí. CSR je v současnosti velmi diskutovaným tématem, neboť je jeho uplatňování stále jen dobrovolným prvkem, který je nad rámec právních předpisů. O tom, že v soudobé společensko-ekonomické realitě je společenská odpovědnost nedílnou součástí strategie mnohých organizací, není pochyb. Pokud navíc není CSR jen jednorázovým tahem ke zviditelnění se, ale dlouhodobým až trvalým, stále se zdokonalujícím procesem, potom se může velmi příznivě projevit v ekonomických výsledcích organizace. [4]

S očekáváním byznys předpokládá, že budou akademickou činností navrhnuté modely pro efektivní chování firem v dnešním globalizovaném světě. Nacházíme se nyní ve fázi, kdy se hledají odpovědi na otázky, které podniky v minulosti řešit nemusely, nebo se jim nevěnovaly v takovém měřítku jako dnes my. Jak se bude CSR vyvíjet dál samozřejmě není jednoduché předpokládat, je ale jisté, že v dnešním světě se pro něj vybudovalo místo, které už nelze jen tak opomíjet. [10]

## **2 Vliv podnikové etiky na růst podniku**

Vysvětlením základních pojmů jsme si definovali pojem podnikové etiky a proces jejího zavedení do podniku pomocí nástrojů a metod etického řízení. Nyní fungování těchto nástrojů aplikujeme na podnikovou praxi a zjistíme, jak se odráží na výsledcích podniku a jak může pozvednout jeho celkový chod a prosperitu.

Zkoumání vlivu podnikové etiky budeme v této práci provádět v kontextu velikosti podniku. Než se podíváme na to, co všechno je etickými nástroji ovlivňováno, musíme si stanovit vazbu mezi velikostí podniku a zaváděním těchto nástrojů.

### **2.1 Velikost podniku a podniková etika**

Nejprve si musíme určit, jak vnímáme velikost podniku. Aspektů měření velikosti podniku je více a závisí na pojetí autora.

Podle J. R. Kimberly (1976) rozlišujeme čtyři z těchto aspektů, a to fyzickou kapacitu podniku (tedy můžeme chápat jako fyzickou rozlohu podniku), dále dostupný personál, neboli počet stálých zákazníků – tedy zákazníků na plný úvazek, třetím aspektem jsou vstupy a výstupy podniku, tedy velikost určována finančními a kapitálovými prostředky, posledním aspektem je pak určení velikosti vlastním posouzením dostupných zdrojů podniku. Nejčastěji aplikovaným způsobem měření velikosti podniku je měření podle dostupného personálu. Podle Scotta (1998) se tu jedná o počet dostupných zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Z takového způsobu uvažuje tři hlavní výhody: zaprvé odráží kapacitu podniku k výkonu práce, zadruhé ukazuje škálu aktuálního výkonu podniku a nakonec je ukazatelem zainteresovaných lidí. Je tedy mnohdy považován za lepší než ostatní typy měření, kterými jsou právě materiální a finanční způsob. [14]

Studie o vlivu velikosti a struktury organizace na individuální etické předpoklady Marshalla Schminkeho předpokládá některé skutečnosti týkající se rozdílů ve velikostech podniků a použití etických zásad. Tvrdí, že silnější etické předpoklady mají jednotlivci z větších podniků a to zejména z důvodu integrace etických systémů a využívání etických nástrojů. Naopak zaměstnanci menších firem pak nejsou vzděláváni v této oblasti a nemají přístup k zaváděným normám tak jako zaměstnanci velkých podniků. Tyto předpoklady nicméně nevypovídají o tom, jak jsou etické zásady uplatňovány různě velkými podniky. Studie totiž tvrdí, že zaměstnanci větších podniků celkově cítí menší autonomii a spokojenost se svou prací, což jim může bránit v osvojování etických standardů a vůbec k loajalitě vlastnímu podniku. Tím mohou ztratit chuť se zdokonalovat a inklinují pouze

k mechanickému plnění své práce. Na rozdíl od nich mají zaměstnanci menších firem obecně větší svobodu, popřípadě více zodpovědnosti, a jsou v přímém kontaktu s okolím podniku, čímž jsou nuceni firmu reprezentovat a více se řídit etickými zásadami. [14]

Výsledky studie však ukazují, že velikost podniku skutečně ovlivňuje zavádění a využívání etických nástrojů. S tímto předpokladem budeme v této práci dále pracovat. K měření velikosti bude využíván aspekt počtu zaměstnanců.

## **2.2 Jak ovlivňuje podniková etika chování zákazníka?**

Nejdůležitějším prvkem pro podnik je pochopitelně zákazník, který mu pomáhá naplňovat smysl jeho existence. Proto je jasné, že pokud se soustředíme na vliv podnikové etiky na zlepšování jeho výsledků, musíme se podívat na to, jak ovlivňuje zákazníka. Na toto téma můžeme nalézt mnoho studií, zejména zahraničních, které na různých případech dokazují, jak se téma podnikové etiky zákazníka dotýká a jak na něj reaguje.

První z nich je Evropská zpráva o konkurenceschopnosti z roku 2008, která se mimo jiné zabývá i pohledem zákazníka na etické postavení firem. Hned v úvodu přináší pozitivně laděný výsledek, že pokud jsou zákazníci dotazováni na jejich kupní rozhodnutí mezi eticky a neeticky vyrobeným produktem, pak tíhnou ve velké většině k eticky pozitivnímu výsledku. Při podrobnějším dotazování se dokonce dopracováváme k výsledku, že průměrný zákazník by byl ochoten si za výrobek vyrobený šetrně k životnímu prostředí a se sociální odpovědností firmy ochoten i připlatit. [5]

Se stejným názorem zákazníků se setkávají i Pelsmacker, Driesenová a Rayp ve své studii o tom, zda by si belgičtí zákazníci byli ochotni připlatit za kávu, která byla vyrobena v souladu s etickým chováním a to zejména vůči pracovní síle v zemích třetího světa a jejich správného odměňování výrobcem. Šetření se zúčastnilo 808 respondentů z Belgie, kteří byli dotazováni, zda a kolik procent ceny by byli ochotni si připlatit. Šetření prokázalo, že v průměru by tito zákazníci za fair-trade výrobu kávy zaplatili až 10 % navíc k ceně. Deset procent dotazovaných by dokonce bylo pro zvýšení ceny až o 27 %. [3]

Bohužel dotazníkové prostředí je jiné než chování zákazníka v realitě. Evropská zpráva o konkurenceschopnosti záhy dodává, že zákazník později při koupi selhává a to zejména proto, že podlehe nižší ceně výrobce, který snižuje své náklady nevěnováním pozornosti společenské odpovědnosti. [5]

Negativní zjištění je podloženo studií Meijera a Schuyta z vrijské univerzity z roku 2005, která zkoumala nizozemské zákazníky a jejich vztah k CSR a sociálnímu chování podniků.



Se znepokojením bylo zjištěno, že tento fakt není motivujícím pro koupi takového výrobku, zejména pokud je jeho cena vyšší. Nicméně na druhou stranu by podle názorů vybraného vzorku měla být CSR alespoň na minimální požadované úrovni, aby je produkt neodpuzoval, což dokládá, že jisté uvědomění si této problematiky tu je. Studie dodává, že výzkum je aplikovatelný nejen na nizozemské prostředí, ale může reprezentovat názor většiny průměrných zákazníků v celé západní Evropě. [5]

Posouzením všech uvedených studií se tak zdá, že průměrný zákazník, tedy většina lidí chápe problematiku neetického jednání společností a je si vědom toho, že sociálně a environmentálně vytvořený produkt má větší hodnotu a to jak tu mravní, tak i peněžní. Bohužel většinou je to pouze ideál myšlení lidí, kteří ač srozumění, nakonec sáhnou po levnějším a méně eticky hodnotném produktu. Můžeme to však brát jako část vývoje podnikové etiky, který se nakonec může ubrat správným směrem.

### **2.3 Jaký vliv má podniková etika na zaměstnance podniku?**

Podnikové zdroje jsou to, co podnik využívá ke všem svým činnostem. Tím nejdůležitějším, ale zároveň nejméně předvídatelným zdrojem je lidský zdroj – neboli zaměstnanci podniku a to na všech pozicích. Nyní se podíváme, jak se může správné využití podnikové etiky podepsat na vyšší efektivnosti lidí v podniku.

Poznatky manažerské teorie říkají, že zavedením etických nástrojů do podnikového prostředí se docílí zejména pozitivních dopadů na lidské zdroje a to z hlediska jejich motivace a jejich výkonu. K tomu je možno dodat, že dobré vztahy zaměstnanců a dodržování morálních hodnot v podniku jsou i dobrým argumentem pro nové uchazeče o pracovní pozice v podniku. [5]

Tato stanoviska můžeme podpořit i některými zahraničními studii, které skutečně dokládají výrazný vliv zavedených etických nástrojů a to zejména CSR a etických kodexů na motivaci a výkon zaměstnanců firem.

Podle dotazníkového šetření, určeného pro malé a střední podniky v několika zemích světa byla prokázána přímá spojitost mezi zavedením CSR do podniku a vztahy mezi zaměstnanci. V Itálii byl prokázán pozitivní efekt na vnitropodnikové vztahy v malých a středních podnicích podle výzkumu z roku 2005. Podobně tomu bylo i při provádění výzkumu rozhovory ve Velké Británii v letech 2003 a 2006. Zajímavý byl výsledek v Dánsku, kde dokonce výzkum prokázal snížení nákladů na nábor a udržení zaměstnanců. [5]

Obecný vliv podnikové etiky na usměrňování a motivování lidských zdrojů je podle těchto poznatků zřejmý a velmi důležitý. Pro organizace je tedy více než vhodné udržovat příznivé prostředí a dobré vztahy v podniku a to zejména upravováním vztahů mezi nadřízenými a podřízenými a norem jednání mezi společenskými skupinami v podniku.

## 2.4 Vztah podnikové etiky a inovací

Podle profesora Zeleného je pro každého podnikatele důležitým krokem k úspěšnosti podniku, a to nejen současné době, ale hlavně i v budoucnosti, nastavení vlastní soustavy řízení všech podnikových procesů. Namítá totiž, že metody směřující k růstu podniku a jeho udržitelnosti v budoucnu, které jsou často předkládány konzultanty a poradci, nefungují zejména proto, že jsou vytrženy z kontextu celého podniku a nezvažují podnik jako individualitu. Proto mluví o jednotné soustavě řízení, skládající se ze čtyř dimenzí spojených s podnikem a podnikovým řízením, s označením ZIPF. První dimenzí (pod písmenem „Z“) je zákazník, jehož vztah s podnikovou etikou jsme si již vymezili. [17]

Pod písmenem „I“ se pak skrývá pojem inovace, kterým jsou rozuměny *„ty změny v produktech a procesech, které přidávají hodnotu a jsou tedy realizovány jen na trhu. Účelem inovací je lepší uspokojení zákazníka.“*<sup>3</sup> Cílem podniku tak musí být pochopení zákaznických potřeb, přinášení nových produktů a procesů, jejich zavádění a provoz. Dále je nutné doplnit produkty novými službami, které zvýší zákaznicko uspokojení. Z těchto důvodů je inovační cyklus důležitou součástí podnikové kultury, která přináší spokojenost zákazníka, který se stává loajálním, a také příznivé podmínky do budoucnosti podniku. [17]

Inovace jsou velmi úzce spojené s CSR a to nejen možnou úsporou nákladů, ale i potenciálním zdrojem příjmů z rozvoje podniku. Ačkoliv jsou vazby mezi CSR a inovacemi komplexní, není jejich dopad zřejmý okamžitě, jak tomu je u ostatních faktorů. Velké množství studií tvrdí, že CSR je cestou k inovaci skrze sociální a environmentální nástroje s výsledkem nových produktů, služeb, procesů a nového místa na trhu (Grayson a Hodges, 2004). [5]

Z výsledků zahraničních studií vyplývá, že některé aspekty sociální odpovědnosti podniku mohou mít pozitivní dopad na konkurenceschopnost pomocí posilování kapacity pro inovace. Toto se týká všech pilířů odpovědnosti podniku, tedy odpovědnosti v oblasti chování vůči životnímu prostředí, vztahů se stakeholdery v okolí podniku a zároveň i co se týče vztahů

---

<sup>3</sup> ZELENÝ, M., KOŠTURIÁK, J. Vlastní soustava řízení podniku a strategie růstu. [online]. Žilina: IPA Slovakia, 2012 [cit. 2015-03-10] dostupné z: [http://www.svetproduktivity.cz/clanek/vlatni\\_soustava\\_rizeni\\_podniku\\_a\\_strategie\\_rustu.htm](http://www.svetproduktivity.cz/clanek/vlatni_soustava_rizeni_podniku_a_strategie_rustu.htm)

na pracovišti a rozdílnosti pracovní síly. Pozitivní dopady správného propojení CSR a inovací podporuje i fakt, že inovace samotná je společným zájmem celé společnosti a pomáhá tak jít dopředu společně s trendy napříč generacemi a přinášet tak nové hodnoty v byznysu a potenciální řešení nových sociálních problémů. [5]

Shrnout výše popsaný vztah můžeme jednoduchým způsobem. Krokem dopředu v kterékoliv oblasti podniku, tedy inovací, se podnik vždy stává součástí rozvoje společnosti. Přináší nové postupy a technologie, které usnadňují nejen jeho vnitřní procesy, ale zároveň pomáhají uspokojit potřeby zákazníka a podpořit jeho loajalitu k danému produktu či k celému podniku. Inovace navíc není změna, která se projeví na výsledcích a fungování podniku okamžitě. K jejímu zavedení a ke stavu, kdy je všeobecně vzata v potaz, je potřeba čas, který ale zajistí do budoucna mnohem lepší podmínky pro podnik, pro jeho zaměstnance a zároveň pro celou společnost, které je tento podnik součástí. [17]

## **2.5 Dopad podnikové etiky na podnikové finance**

Čtvrtou dimenzí vlastní soustavy řízení podniku podle profesora Zeleného je finanční dimenze. Je mírou úspěchu všech ostatních dimenzí, ukazatelem spokojenosti zákazníka a přidané hodnoty. [17]

Názory na vliv etického chování podniku na jeho finance se velmi různí a nikdy přesně neříkají, že tomu tak skutečně je. Nicméně velká skupina odborných článků se shoduje ve stejném názoru, že podniková etika má svůj vliv hlavně na náklady a jejich úsporu. Podle jedné ze zahraničních studií je otázka, zda snižování nákladů skutečně souvisí se zaváděním nástrojů CSR. Na podporu této myšlenky někteří argumentují, že zodpovědné chování v byznysu musí logicky přinášet i snižování nákladů. Výzkumný program Economist Intelligence Unit (EIU - 2008) také poukazuje na to, že benefity, které získá podnik z udržování etických praktik, jednoznačně převyšují náklady na něj vynaložené, ačkoliv ne vždy jsou tyto benefity přímo finančními zisky. Toho se chytají někteří kritici, kteří jako hlavní důvod svého oponování vidí to, že náklady vynaložené na zavedení a fungování nástrojů podnikové etiky jsou velmi vysoké a není prokazatelné, že právě tyto nástroje přinášejí příjmy. [5]

Je tedy otázkou, zda skutečně může odpovědné chování generovat nějaký zisk. Ačkoliv je zřejmé, že takové chování může podniku ušetřit náklady při správném rozhodování, zároveň některá tvrzení naopak připouští, že samotné nástroje jako CSR mohou být velmi nákladné na zavedení v podniku.

Podle jiné zahraniční studie Berroneho, Surroca a Tribó, z univerzity v Madridu, je zavedení CSR nutné brát jako strategický nástroj, který je zejména spojen s dlouhodobým přínosem pro podnik. Dále jejich studie jasně prokazuje, že správně stavěná etická identita podniku přináší pozitivní výsledky jak přímé tak nepřímé dopady na výkon podniku. Prokazatelně také ukazuje, že má podniková etika pozitivní efekt i na stakeholdery v okolí podniku, kteří nepřímo přinášejí podniku kýžené úspory a zisky. V této studii zastávají stanovisko, že stakeholders a jejich spokojenost jsou jakýmsi pojítkem právě mezi etikou a čistě ekonomicky laděným byznysem. [1]

Důležitým hodnotícím prvkem propojení etických nástrojů s finanční oblastí podniku je hlavně zvolení správného měřítka jak na podnikovou etiku, tak i na finance. Podle Welforda (2003) jsou pouze některé aspekty strategie CSR schopny snižovat náklady. Podíváme-li se na environmentální pilíř CSR, pak zjistíme, že jeho dopad na ekonomickou stránku podniku může být dvousečný. Často zmiňovaná pozitiva jsou bezpochyby snižování energetické náročnosti výroby, šetrné chování k použitému materiálu a jeho úspora. Tím logicky dochází i k úspoře nákladů například na materiál a zároveň jde tedy i o pozitivní přístup k životnímu prostředí. Na druhou stranu tento přístup znamená investice do nových a dražších technologií, které umožňují například redukovat množství potřebného materiálu. Takové investice si některé podniky ani dovolit nemohou, nebo se to pro ně může zdát jako nevýhodná investice, pokud mají své odběratele a zisky. [5]

Nicméně potenciál environmentálního přístupu CSR snižovat náklady a šetřit tu skutečně je a navíc je podložen také rostoucími cenami energií a také přísnějšími mechanismy upravujícími karbonové a další emise. Uvažujeme-li tedy environmentální pilíř jako příklad nástroje CSR, můžeme vidět, že v této problematice není jednotný výsledek. Nemůžeme s přesností tvrdit, že CSR šetří podniku náklady nebo dokonce snad přináší výnosy. Z úspor za odpovědné chování můžeme soudit, že náklady na penalizaci za nedodržování například emisních norem jsou skutečně přínosem pro podnik. Nicméně každá taková redukce musí být v podniku podpořena inovací, díky které je schopen dosáhnout stavu, který je environmentálně dostačující. [5]

Závěrem ke vztahu finanční oblasti a podnikové etiky v podniku můžeme dodat, že je velmi podrobně zkoumán. Cílem snahy je jasně doložit, jaký má podniková etika vliv na úsporu a výnosy podniku. Nicméně je třeba zmínit, že právě kvůli propojení kvantitativní a kvalitativní metody není příliš zřejmé.

### **3 METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Všechna výše uvedená východiska jsou teoretického původu, a ačkoliv jsou velmi často potvrzena výzkumy a studii, setkáváme se s opačnými názory odborníků z praxe. Rozhodnout o tom, kdo má pravdu asi nepřísluší nikomu z nás, protože skutečnosti, které ovlivňují podnik, jsou specifické pro každý jednotlivý případ. Nicméně my se některé vztahy mezi etickými nástroji a růstem podniku pokusíme prozkoumat v následujícím šetření.

Pro následující analýzu byla vybrána forma dotazníkového šetření a to z důvodu obsáhnutí co největšího počtu respondentů, tedy názorů na danou problematiku. Dále bylo nutné získat vyjádření od různě velkých společností, aby byl výzkum co nejrozmanitější a byl tak uchopitelný ve větším spektru, což bylo dalším důvodem pro zvolení dotazníkového šetření.

#### **3.1 Cíl šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření je určit vliv zavedení etických nástrojů do podniku a to v kontextu velikosti podniku. Etickými nástroji se v tomto případě rozumí zejména etické kodexy, etické vzory, vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice, etický audit, CSR atd. Vliv těchto nástrojů podnikové etiky budeme zkoumat na nejdůležitějších faktorech růstu podniku, které byly definovány v předchozí kapitole, tedy na chování zákazníků, zaměstnance v podniku, zavádění podnikových inovací a podnikových financích.

Dále se šetření snaží zjistit, které etické nástroje jsou v podnikové praxi nejčastěji využívány a které podniky považují za klíčové vzhledem ke svému růstu.

#### **3.2 Charakteristika vzorku respondentů**

Pro potřeby dotazníkového šetření byl výběr respondentů zúžen pouze na Pardubický kraj. Byla vybrána dvě odvětví, pro která se průzkum uskutečnil a to tak, aby mezi dotazovanými podniky byly jak výrobní, tak nevýrobní, což nám může ukázat odlišnosti mezi oběma typy společností.

Prvním vybraným odvětvím je chemický průmysl, který v šetření zastupuje výrobní průmysl. Důvodem této volby bylo i jeho postavení v Pardubickém kraji, kde hraje roli tradičního odvětví průmyslové výroby. Toto tvrzení je podloženo Analýzou socioekonomického rozvoje Pardubického kraje z roku 2013, kde se přímo píše: *„V kraji je významná průmyslová tradice, zejména v průmyslu elektrotechnickém, chemickém*

(koncentrovaný v Pardubicích), strojírenském, kovodělném, potravinářském a textilním.“<sup>4</sup> Chemický průmysl je navíc s etikou ještě mnohem propojenější, protože při výrobě, prodeji a používání chemických přípravků často vyvstávají některé etické otázky a to jak environmentálního, tak i socioekonomického charakteru.

Ze sektoru služeb byly vybrány IT služby. Podle stejné analýzy, jako byl určen chemický průmysl, můžeme vybrat i IT za vhodného kandidáta, protože se můžeme dočíst, že „*hlavním oborem, který se rozvíjí ve službách, jsou informační technologie.*“<sup>5</sup> Samozřejmě IT na rozdíl od chemického průmyslu není etickým otázkám tolik podrobován, protože informační technologie mohou být mnohem méně škodlivé okolí i člověku samotnému, nicméně i zde je nutné některé etické otázky brát v potaz.

V celkovém součtu bylo osloveno k vyplnění dotazníkového šetření 162 firem z Pardubického kraje, z toho 67 zastupuje chemický průmysl a zbylých 95 je z oblasti IT služeb. Oslovení společností probíhalo prostřednictvím e-mailové korespondence a proběhlo ve dvou vlnách s rozestupem 7 dní mezi prvním a opakovaným rozesláním dotazníků. Tím se mělo docílit vyšší návratnosti dotazníků.

### 3.3 Struktura dotazníku

Jak již bylo výše řečeno, pro analýzu etických nástrojů a jejich působení bylo vybráno dotazníkové šetření. Vzor dotazníku je přiložen k této práci.

Celkově má tento dotazník 14 otázek, 4 z nich jsou otázky na údaje o podniku, dalších 10 se pak týká tématu dotazníku, které je shodné s názvem této práce „Vliv zavedení podnikové etiky na růst podniku“. Převážnou část dotazníku tvoří uzavřené otázky pouze s jednou možností odpovědi, nicméně u pěti z nich je možné výběr doplnit vlastním poznatkem respondenta. V dotazníku je dále obsažena jedna uzavřená otázka s možností vybrání více odpovědí a jedna škálová otázka, kde je možné zvolit z pěti stupňů této škály.

Dotazník je založen na subjektivním hodnocení daného respondenta, což je příznačné právě pro kvalitativní měření, pro které většinou neexistují žádné číselné ukazatele a každý

---

<sup>4</sup> REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA PARDUBICKÉHO KRAJE Analýza socioekonomického rozvoje Pardubického kraje se specifikací potřeb po roce 2013 z hlediska kohezní politiky EU [online]. 2010, s. 9 [cit. 2015-03-15] dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fcd30f78-a51a-4137-8f806faf1a9645ca/Analyza-SE-rozvoje-Pardubicky\\_loga.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fcd30f78-a51a-4137-8f806faf1a9645ca/Analyza-SE-rozvoje-Pardubicky_loga.pdf)

<sup>5</sup> REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA PARDUBICKÉHO KRAJE Analýza socioekonomického rozvoje Pardubického kraje se specifikací potřeb po roce 2013 z hlediska kohezní politiky EU [online]. 2010, s. 9 [cit. 2015-03-15] dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fcd30f78-a51a-4137-8f806faf1a9645ca/Analyza-SE-rozvoje-Pardubicky\\_loga.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fcd30f78-a51a-4137-8f806faf1a9645ca/Analyza-SE-rozvoje-Pardubicky_loga.pdf)

jejich povahu vidí jinak. Nicméně pokud dotazník vyplňuje právě osoba z praxe, pak i takto shromážděná data mají svůj smysl a můžeme na nich pozorovat určité podnikové jevy.

Otázky týkající se charakteru podniku byly navrženy tak, abychom zjistili, ve kterém odvětví podnik působí a zda jde o výrobní či nevýrobní společnost, dále kolik má podnik zaměstnanců a jaký má roční obrat. Tyto údaje nám pomohou určit typ podniku, zda se jedná o malý, střední či velký podnik, abychom mohli etické nástroje zkoumat v kontextu velikosti podniku, dále se pokusíme sledovat, jaký je rozdíl mezi výrobní a nevýrobní sférou a samozřejmě jak se liší obě zadaná odvětví.

Formulář dotazníku byl vytvořen prostřednictvím služby Google Forms, která umožňuje vytvořit si vlastní formuláře zdarma všem uživatelům.

### **3.4 Metody vyhodnocení**

Způsob, jakým bude dotazník vyhodnocen, se pochopitelně odvíjí od hlavního cíle tohoto šetření. Je zaměřen na vliv jednotlivých etických nástrojů na růst podniku, proto se jeho vyhodnocování zaměří zejména na porovnávání různě velikých podniků právě v zavádění podnikové etiky a v jejich působení. Provedeme porovnání podniků v samotném používání etických nástrojů, které podniky etiku využívají a které naopak ne, na čem konkrétně to závisí a zda to je spojeno i s odvětvím podniku. Chceme posoudit to, jak jednotlivé etické nástroje působí na faktory, které jsou považovány za klíčové pro růst a které nástroje přispívají k jejich zlepšování. Důležitým porovnáním pro účel tohoto šetření je také porovnání s realitou, tedy jsou opravdu teoretické pohledy na problematiku zavádění etiky do podniku totožné, nebo alespoň podobné realitě, nebo se naopak v mnohém liší.

Pro potřeby analýzy proto budou pro každé vyhodnocení těchto záměrů stanovena východiska, související s teoretickými poznatky, které byly probrány v předchozích kapitolách a jsou všeobecně považovány za platné. Tím bude docíleno propojení mezi teorií a praxí a bude zjištěno, zda dané východisko je nebo není šetřením potvrzeno.

Poznatky z šetření budou shrnuty a budou navržena doporučení, vyplývající z odchylky mezi teoretickými východisky a skutečností z dotazníkového šetření. Cílem také je i určitý přínos vlastních myšlenek autora této práce. Ten provede popsání a zhodnocení situace, která vyplyne z odpovědí respondentů.

Analýza bude nejprve provedena v obecné rovině, tedy kolik podniků na dotazník odpovědělo a jaký byl jejich charakter. Dále budou analyzovány údaje z jednotlivých odvětví, aby bylo odhaleno, jakým způsobem se v daném odvětví etické nástroje do podniků zavádí

a jak je ovlivňují, pochopitelně opět bud počítáno i s velikostí podniku. Nakonec bude provedena analýza celkového vzorku, čímž je myšleno porovnání obou odvětví navzájem, celkové shrnutí poznatků, popsání všeobecných jevů, případně identifikování některých specifických jevů, které šetření odhalí.



## **4 ANALÝZA Vlivu Zavedení Podnikové Etiky na Růst Podniku**

Nyní bude provedena analýza zavedení etických nástrojů do podnikové praxe z dat shromážděných z provedeného šetření. Dotazník byl rozeslán ve dvou kolech, což znamená, že oslovené firmy byly v časovém intervalu 7 dní osloveny dvakrát. Celkové šetření pak probíhalo po dobu dvou týdnů a po uplynutí této doby byly všechny odpovědi shromážděny a analyzovány. Z celkového výše zmíněného počtu dotázaných firem – tedy ze 162 firem – bylo počítáno s minimální návratností dotazníků 10 %. Na dotazník odpovědělo celkem 21 respondentů, což je 13 % z počtu oslovených firem. Přičemž po prvním kole dotazování bylo shromážděno 11 odpovědí od respondentů a po kole druhém následně získáno dalších 10 odpovědí.

Cílem analýz je provést komparaci zavedení etických nástrojů v kontextu velikosti podniku, na základě identifikace vztahu mezi růstem podniku a přijímáním etických nástrojů. Z výsledků těchto analýz budou následně vyvozeny závěry.

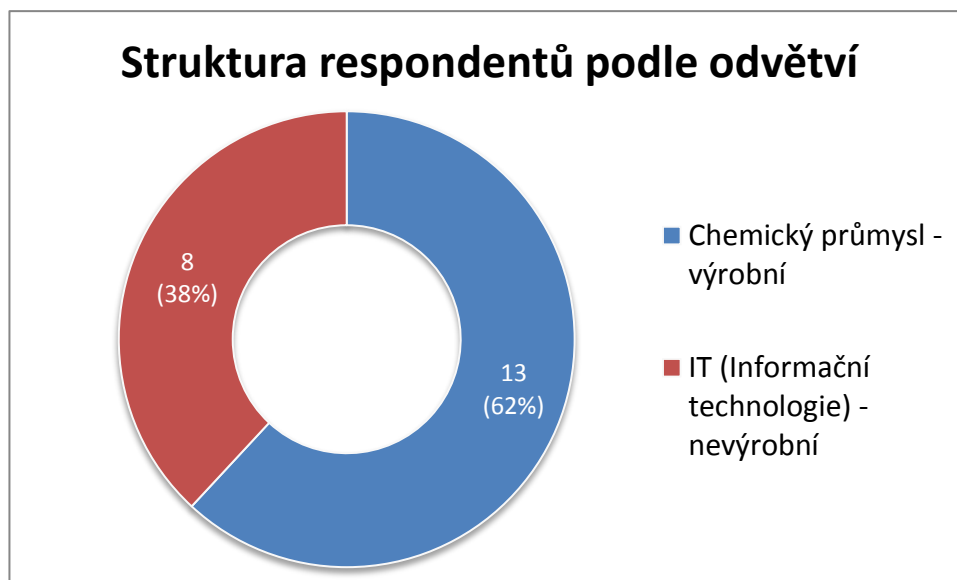
Respondenti byli dotázáni, které etické nástroje zavádějí a který z nich považují za klíčový. Dále měli posoudit vliv těchto nástrojů na faktory růstu podniku. Nakonec respondenti podrobněji popsali souvislosti mezi zavedením etických nástrojů a faktory růstu podniku. Souhrnem všech těchto poznatků a jejich analýzou budou vypracovány závěry, ze kterých plynou východiska související s problematikou zavádění podnikové etiky do podnikové praxe.

### **4.1 Charakteristika respondentů**

Nejprve bude provedena charakteristika respondentů. Nejdůležitější je zjistit, kolik firem na dotazník odpovědělo a zda se mezi nimi objevují všechny typy oslovených podniků. To má přispět k různorodosti respondentů z hlediska jejich velikosti a odvětví, ve kterém působí.

V dotazníku měly firmy možnost zvolit mezi chemickým průmyslem a IT službami, s čímž souviselo i to, zda jde o výrobní či nevýrobní podnik. Dále pak společnosti odpovídali na otázku, kolik mají zaměstnanců, díky které se mohli rozčlenit na malou, střední či velkou firmu. Stejně tak bylo možné zvolit výši ročního obrátu, která pomohla upřesnit, zda se o konkrétní velikost podniku jedná.

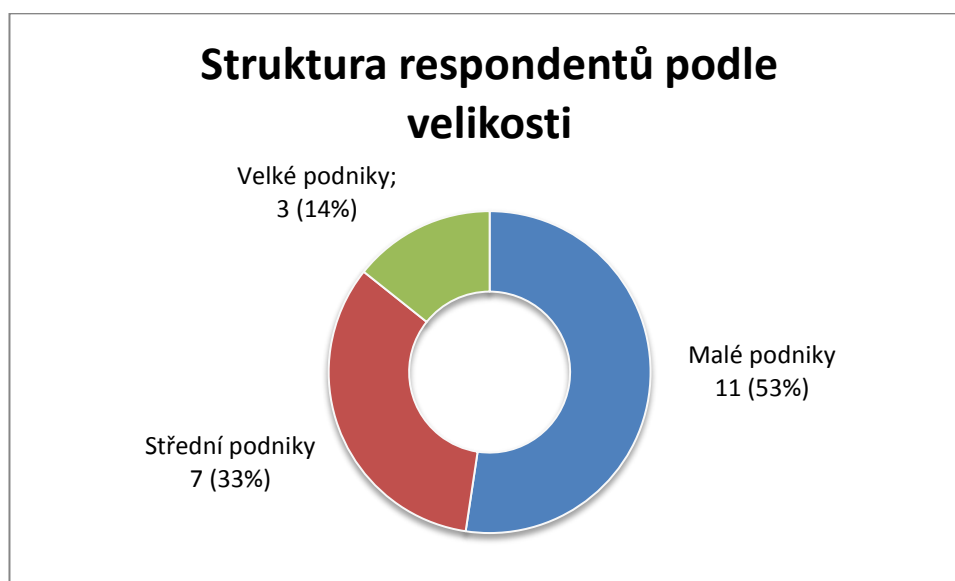
Následující graf ukazuje počty respondentů z jednotlivých odvětví. Je z něj zřejmé, že každé odvětví je zastoupeno v jiném počtu respondentů a bude tedy nutné na analýzu z tohoto pohledu nahlížet. Možným vysvětlením pro toto rozložení je naléhavost etických otázek pro chemický průmysl, která je v mnoha ohledech vyšší než pro IT služby.



**Obrázek 1:** Graf popisující strukturu respondentů podle odvětví

*Zdroj: Vlastní zpracování*

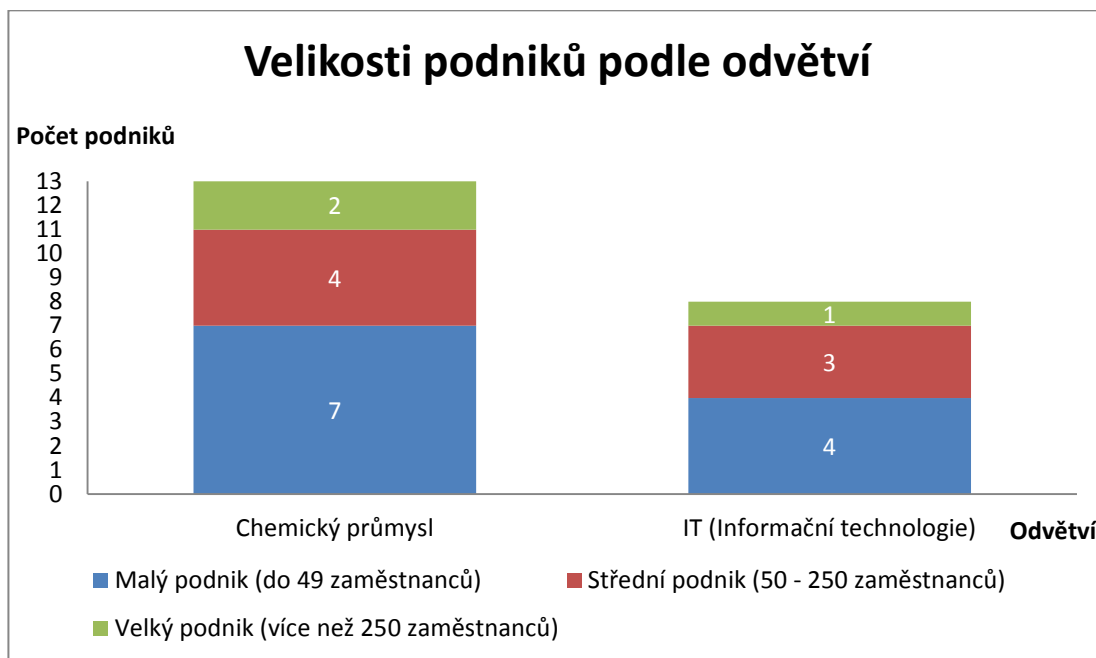
Celkový souhrn respondentů podle velikosti je zobrazen v následujícím grafu. Zde jsou všechny podniky shromážděny a rozděleny na malé, střední a velké podniky. Jak vyplývá z grafu, největší zastoupení ve vzorku mají malé podniky (11 respondentů), dále střední podniky (7 respondentů) a nejméně bylo velkých podniků (3 respondenti).



**Obrázek 2:** Graf popisující strukturu respondentů podle velikosti

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Analýza je doplněna o graf, který vypovídá o velikostech podniků v jednotlivých odvětvích. Největší zastoupení v obou odvětvích mají malé podniky, naopak nejméně respondentů bylo z velkých firem. Ve všech rozmezích pak má větší zastoupení chemický průmysl, ale jak již bylo výše řečeno, je to způsobeno zejména rozložením počtu respondentů z jednotlivých odvětví.



**Obrázek 3:** Graf popisující velikosti podniků podle odvětví

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Struktura respondentů je nyní jasná a je možné s ní v analýze šetření dále pracovat.

## 4.2 Analýza zavádění etických nástrojů ve vybraných odvětvích

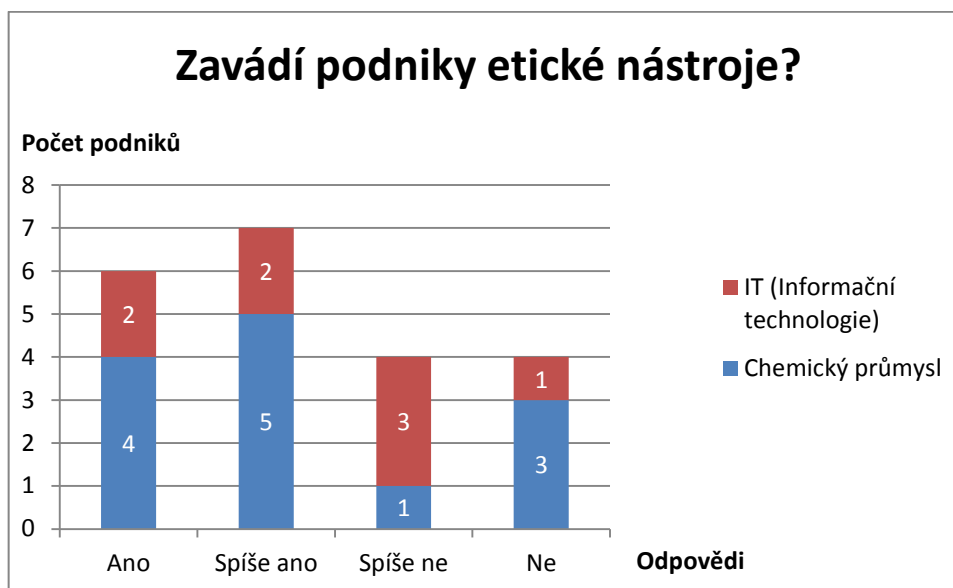
Následující analýzy provedeného šetření se již budou vztahovat ke konkrétním otázkám zavádění etických nástrojů do podniku. Výsledky získané z dotazníkového šetření budou porovnávány s teoretickými východisky uvedenými v předchozích kapitolách. Navíc bude možné získané poznatky porovnat podle typu a velikosti oslovených podniků.

### 4.2.1 Analýza zavádění podnikové etiky

Nejprve bude zjištěno, zda jsou vůbec ve zkoumaných podnicích etické nástroje zaváděny. I přesto, že v dnešním světě by již mělo být samozřejmostí, že podniky věnují etice pozornost, mnohdy je tato oblast v praxi zanedbávána a někdy není dokonce zavedena vůbec. Přesto jsou etické nástroje stále častěji v podnicích zaváděny.

Na základě teoretických východisek, vymezených v první kapitole můžeme předpokládat převahu podniků, které etické nástroje zavádějí. Nyní budeme toto tvrzení porovnávat s provedenou analýzou.

Následující graf ukazuje počty jednotlivých podniků, které zavádějí etické nástroje do svých aktivit. V celkovém souhrnu může být pozorováno, kolik podniků etické nástroje využívá, kolik z nich váhá a kolik z nich odpovědělo záporně. Jednoznačně převažují podniky, které etické nástroje zavádějí.



**Obrázek 4:** Graf znázorňující celkové počty podniků, zavádějících etické nástroje

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Stejná analýza byla provedena i pro obě odvětví. Z té vyplývá zajímavé tvrzení, že podniků, které se podnikovou etikou zabývají, je v IT službách stejně jako těch, které s jejím zavedením váhají nebo ji nezavádějí vůbec. Podobně jako u předchozí analýzy, čím větší podnik je, tím více se těmito otázkami zabývá. V chemickém průmyslu nebyla zjištěna žádná větší odchylka od celkového vzorku

Z předchozí analýzy je zřejmé, že pro souhrn podniků výše uvedené tvrzení platí, protože 13 podniků z celkové sumy 21 respondentů odpovědělo kladně. Navíc je potvrzeno i respondenty z chemického průmyslu.

Opačným případem jsou služby IT, které vykazují odchylku od zkoumaného tvrzení. Počet podniků zavádějících a nezavádějících etické nástroje je vyrovnaný a není tak možné potvrdit platnost tvrzení. Na druhou stranu to může být způsobeno i menším počtem respondentů z tohoto odvětví.

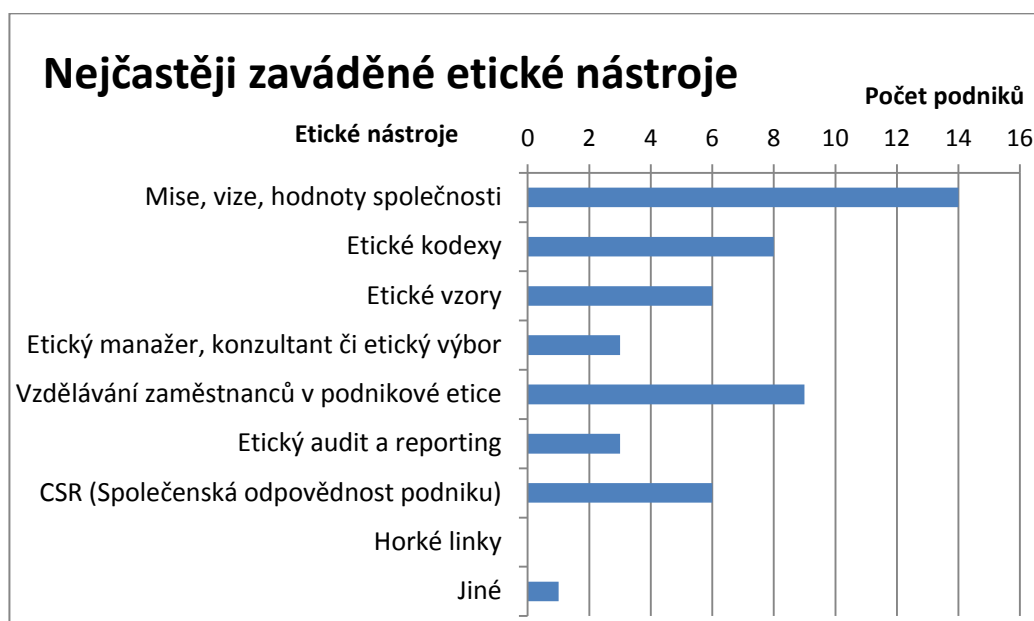
## 4.2.2 Analýza využívání etických nástrojů

Hlavním předmětem zkoumání v této práci jsou etické nástroje. Tato kapitola se bude věnovat právě jim. Bude zjištěno, který z etických nástrojů je nejčastěji využíván, který naopak nejméně, dále se analýza bude zabývat vybráním toho nejdůležitějšího etického nástroje podle mínění respondentů. To vše bude opět měřeno v kontextu velikosti podniku.

Nejprve je nutné určit prvotní východisko této analýzy. Podle odborné literatury jsou tradičními nástroji podnikové etiky hodnoty společnosti, mise a vize podniku, dále etické kodexy a vzdělávání zaměstnanců. Naopak často opomíjené nástroje jsou etické vzory a etické výbory, proto budou zřejmě zastoupeny v menším měřítku.

Z analýzy bylo zjištěno, které etické nástroje jsou nejčastěji používány. K tomu byl použit celý vzorek respondentů, bez dalšího dělení. Respondenti měli v tomto případě možnost výběru více odpovědí.

Podle této analýzy můžeme pozorovat, že nejčastěji používaným nástrojem je definování mise, vize a hodnot společnosti. Na druhém místě je vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice, které se podle odborné literatury často uplatňuje. Na třetím místě pak jsou etické kodexy, jejichž zakotvením v podnikové praxi je definován manuál etického chování.



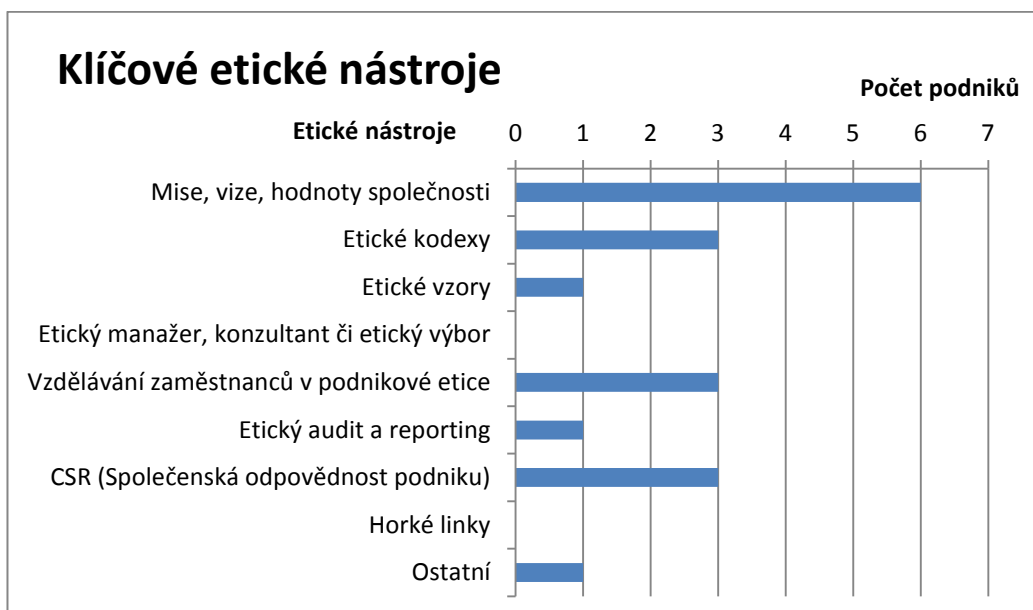
**Obrázek 5:** Graf znázorňující nejčastěji zaváděné etické nástroje

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Počáteční východisko je z velké části potvrzeno, protože etické nástroje, u kterých se to předpokládalo, se umístily na nejvyšších příčkách. Velmi zajímavým zjištěním je vysoko umístěné využívání etických vzorů, což bývá označováno jako opomíjené. Pokud by tento

trend měl rostoucí tendenci, pak bychom mohli konstatovat, že inspirace v etických vzorech by mohla nabírat na významu.

Další analýza zjišťovala, které z etických nástrojů firmy pokládají za klíčové. Snaží se odhalit, který z nástrojů nejvíce ovlivňuje faktory růstu. K tomu byl vypracován další graf, ze kterého je jasně patrné, že nejčastěji užívaný etický nástroj je zároveň považován i za ten nejvíce klíčový. Mise, vize a hodnoty společnosti jsou bezpochyby tím nástrojem, na který podniky nejvíce spoléhají.



**Obrázek 6:** Graf znázorňující klíčové etické nástroje podle mínění respondentů

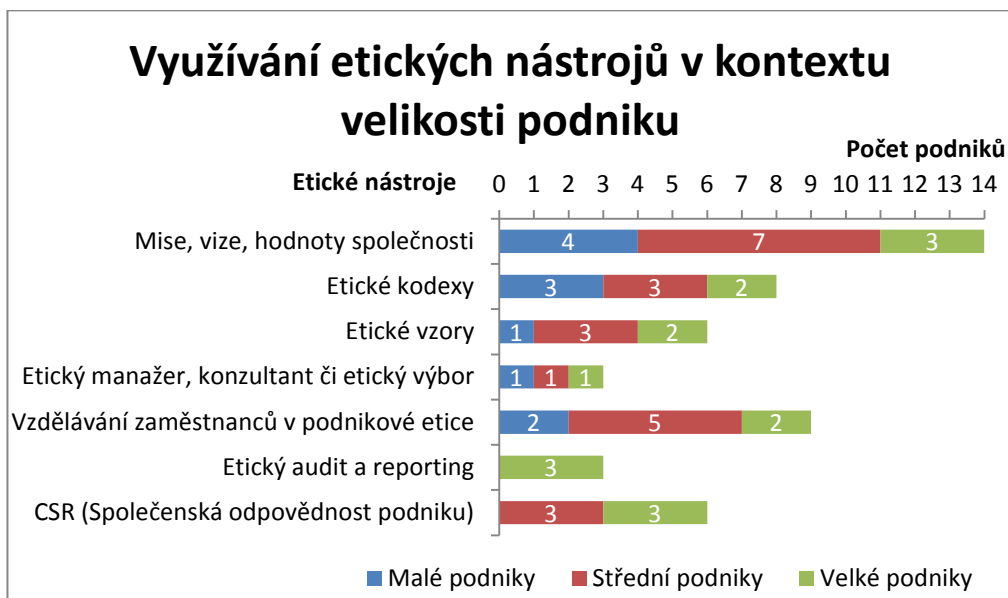
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na druhém místě v tomto žebříčku se umístil koncept CSR a to společně s etickými kodexy a vzděláváním zaměstnanců, které z předchozí analýzy vplynuly i jako jedny z nejčastěji zaváděných etických nástrojů. Naopak etický manažer a horké linky nebyly vybrány ani jednou.

Následně byla provedena analýza, zkoumající podíl jednotlivých podniků podle velikosti na používaných etických nástrojích. To znamená, že by měla zjistit, které nástroje nejčastěji zavádějí malé, střední a velké podniky.

Podle kapitoly 2.1 této práce týkající se velikosti podniku a podnikové etiky, by etické nástroje měly nejčastěji využívat velké podniky. Z důvodu jejich velikosti je důležité nástroje zavádět, aby bylo snazší kontrolovat dodržování etických zásad v jejich aktivitách. Na druhou stranu je potřeba zvážit, zda se na analýze nepodepíše nižší počet respondentů z velkých podniků, proto je nutné počítat s velkým zastoupením středních podniků.

Další graf zobrazuje jednotlivé podíly podniků na využívání etických nástrojů. Vzhledem k tomu, že by některé jevy v této analýze mohly být zkresleny počtem respondentů, je nutné přepočítat procentuální podíly jednotlivých podniků v určených rozmezích. Analýza bude zaměřena pouze na nejvíce využívaný etický nástroj a to na hodnoty společnosti, misi a vizi. Pro přehled všech nástrojů slouží následující graf.



**Obrázek 7:** Graf popisující využívání etických nástrojů z hlediska velikostí podniků

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nyní bude podrobněji analyzován nejvyužívanější nástroj. U malých podniků vybrali 4 respondenti z 11 tuto možnost, což znamená, že ačkoliv podle tohoto grafu zaujímají malé podniky pouze asi 28,5 % z celkového počtu všech podniků, z celkového počtu pouze malých podniků je to přes 36 % těch, které využívají hodnoty společnosti jako etický nástroj. U středních a velkých podniků může být na první pohled z grafu zřejmé, že střední podniky využívají tohoto nástroje mnohem častěji, avšak pokud je pohlíženo na počty respondentů v obou rozmezích, pak se dostáváme ke zjištění, že v obou velikostech je tento nástroj využíván 100 % respondentů. Stejně by se dalo toto vyrovnání hodnot provést u každého nástroje zvlášť. Přesto pro potřeby této analýzy postačí údaje z grafu.

Tímto je zanalyzováno využívání etických nástrojů a to jak pro všechny respondenty, tak i pro jednotlivá rozmezí velikostí podniků. Bylo zjištěno, které z těchto nástrojů jsou považovány v praxi za důležité a které naopak bývají opomíjeny.

### **4.3 Analýza vlivu nástrojů podnikové etiky na faktory růstu podniku**

Nejdůležitější analýzou této práce je posouzení vlivu etických nástrojů na faktory růstu podniku. Etické nástroje, které byly analyzovány v předchozí kapitole, budou nyní aplikovány na konkrétní faktory růstu podniku. Při nastavování těchto faktorů se vycházelo z faktorů určených ve druhé kapitole této práce. Pro potřebu analýzy byly vybrány následující čtyři faktory růstu: chování zákazníka, zaměstnanci podniku, zavádění inovací a podnikové finance.

První zjištění vychází z celkového zhodnocení vlivu výše zmíněných faktorů pomocí škálového hodnocení respondentů v dotazníkovém šetření, a to tak, že mělo být vybráno hodnocení od 1 do 5 bodů podle toho, jaký vliv na tento faktor mají etické nástroje (přičemž 1 znamená, že faktor není ovlivněn a 5, že faktor je silně ovlivněn etickými nástroji; 3 znamená, že podnik nedokáže vliv určit).

Podle rešerší literatury bylo vytvořeno tvrzení, že etické nástroje mají vliv na všechny faktory růstu podniku. Stejně by to mělo platit pro obě daná odvětví, ačkoliv s velkou pravděpodobností budou chemické podniky vliv pociťovat více než podniky z oblasti IT služeb. Zákazník je v teorii považován za nejdůležitější faktor pro podnik vůbec, proto by i vliv podnikové etiky na něj měl být největší.

V následujícím grafu je zobrazeno, jak je hodnocen vliv etických nástrojů na jednotlivé faktory růstu. Z výsledků je patrné, že ne u všech faktorů se vliv zavedení etických nástrojů potvrdil. Zatímco u chování zákazníka a zaměstnanců podniku se očekávání potvrdilo a vliv etických nástrojů na ně je touto analýzou dokázán, naopak u zavádění inovací a podnikových financí převažují názory, že tyto faktory spíše nejsou ovlivňovány podnikovou etikou.





**Obrázek 8:** Graf popisující hodnocení vlivu etických nástrojů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Teoretické východisko se nepotvrdilo pro nejvíce ovlivnitelný faktor. Tím jsou podle respondentů zaměstnanci podniku. Zatímco podle literatury jím je zákazník.

Nyní bude prozkoumáno, zda tvrzení platí pro jednotlivá odvětví. Nejprve je analyzován chemický průmysl, u kterého se obecně předpokládá vyšší vliv etických nástrojů na růstové faktory. Dále je stejně jako u celkové analýzy i zde stanoveno tvrzení, že všechny faktory jsou ovlivněny etikou.

Výsledek analýzy však je naprosto stejný jako u celkového vzorku. Chování zákazníka a zaměstnanci podniku jsou zřejmě z velké části ovlivnitelné, na rozdíl od zavádění inovací a podnikových financí, u kterých převažuje názor, že ovlivnitelné nejsou, ačkoliv jsou tu i respondenti, kteří si totéž nemyslí.

Stejné východisko bylo stanoveno i pro druhé odvětví, nicméně podle výsledků z minulých analýz je spíše předpokládáno, že se IT služby budou přibližovat celkovému trendu.

Provedením analýzy bylo zjištěno, že IT vykazuje drobné odlišnosti od předchozích, které sice mohou být zapříčiněny menším počtem respondentů, ale i tak je nutné s nimi pracovat. Chování zákazníka i zaměstnanci podniku jsou podle IT odvětví považovány

za vlivitelné faktory, stejně jako u celkového vzorku. Ohledně zavádění inovací opět zjišťujeme, že panuje názor o tom, že nejsou tolik ovlivňovány etickými nástroji. Posledním výsledkem jsou podnikové finance, kde názory nejsou zcela vyjasněny, protože žádný z respondentů není stoprocentně pro ani proti, proto je těžko vyvodit z toho závěr. Zdá se, že v IT není tomuto spojení věnována pozornost.

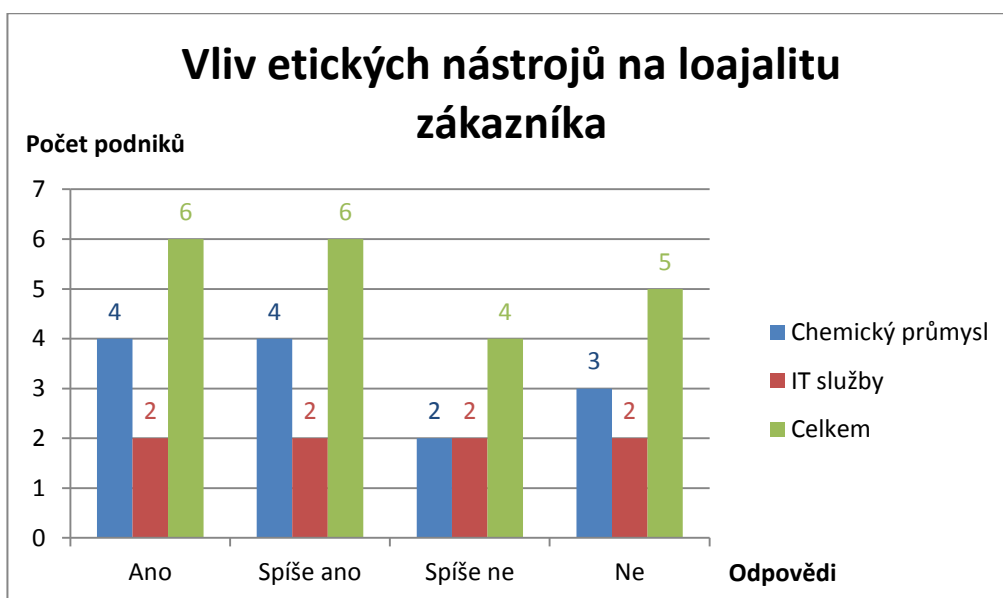
V předchozích třech měřeních šlo v zásadě o celkové zhodnocení vlivu etických nástrojů na faktory, ale pouze v obecné rovině. Následující analýzy budou detailněji zkoumat vztah mezi podnikovou etikou a vybranými faktory.

#### **4.3.1 Analýza vlivu na chování zákazníka**

Prvním z faktorů je zákazník a jeho chování, které podnik ovlivňuje. Ačkoliv se nepotvrdilo tvrzení, že by tento faktor mohl být nejvíce ovlivněn etickými nástroji, stále se tu prokázal velice silný vliv. Ten nyní prozkoumáme podrobněji a to na dvou aspektech chování zákazníka, kterými jsou jeho loajalita danému podniku a dále to, zda klade na podnik určité nároky ohledně podnikové etiky.

Podle teoretických východisek z druhé kapitoly této práce je loajalita zákazníků ovlivněna etickými nástroji. Dnešní zákazník si je nutnosti etických otázek vědom a tak klade na podnik nároky v tomto směru. Tato tvrzení budou nyní analyzována pomocí výsledků z provedeného šetření.

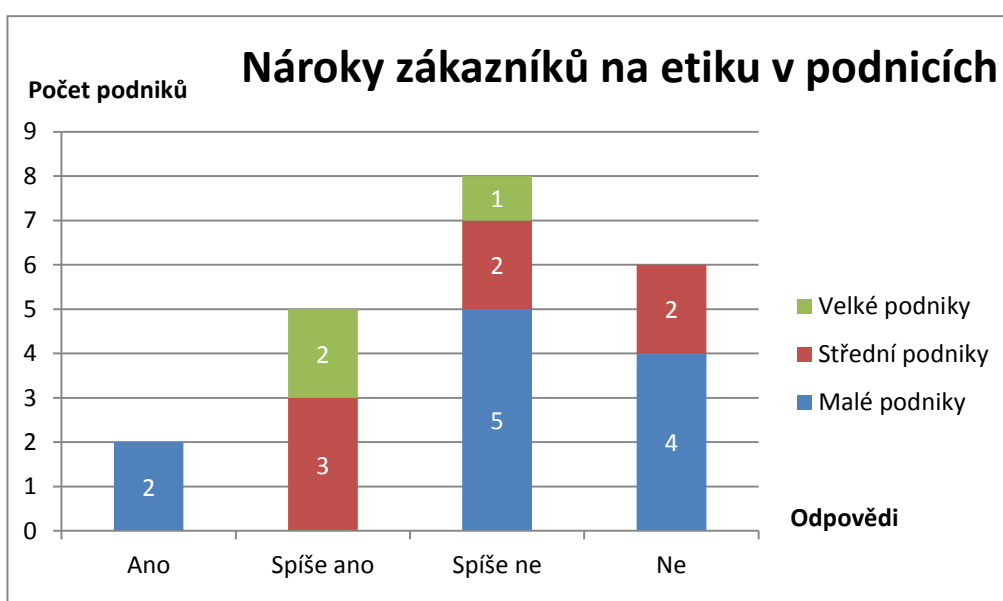
Nejprve bude analyzována situace ohledně loajality zákazníků. Odpovědi respondentů zobrazuje následující graf, který říká, že převažuje názor o vlivu etických nástrojů na loajalitu zákazníků. Nicméně není tomu tak v obou pozorovaných odvětvích, IT služby vykazují shodu, může být proto řečeno, že vliv není přesně určitelný a jde o velmi individuální faktor. Východisko pro celkový vzorek je však potvrzeno.



**Obrázek 9:** Graf zobrazující vliv etických nástrojů na loajalitu zákazníka

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Respondenti měli doplnit, který z etických nástrojů loajalitu zákazníka nejvíce ovlivňuje. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 7 respondentů a podle očekávání se potvrdilo, že nejvíce v praxi ovlivňují oddanost zákazníka hodnoty společnosti, které byly zmíněny 4krát a CSR, kterou zmínili 3 respondenti. Dále bylo zkoumáno, zda zákazníci kladou na podniky nároky ohledně podnikové etiky. To je analyzováno v následujícím grafu. Odpovědi se však liší od počátečního tvrzení. To se bohužel nepotvrdilo ani v celkovém souhrnu, kdy pouze 7 respondentů odpovědělo kladně.



**Obrázek 10:** Graf znázorňující nároky zákazníků na etiku v podnicích

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zajímavé je pozorovat tento jev i v kontextu obou odvětví. V IT službách není pozorována souvislost mezi kladením nároků zákazníka a typem podniku. Překvapením je i to, že jediný respondent spadající do kategorie velkých podniků odpověděl negativně, tedy jeho zákazníci po něm nevyžadují etické chování nebo to alespoň nepozoruje. U chemických podniků tomu už tak není, zde oba velké podniky pocítují etický nátlak ze strany zákazníků, nicméně malé podniky v této oblasti prakticky nevidí žádné požadavky.

Z odpovědí na otevřenou otázku, která doplňuje tuto analýzu, vyplývají konkrétní požadavky, které jsou na podniky kladeny. Na tuto otázku odpověděli pouze 4 respondenti a všichni zmínili, že jejich zákazníci vyžadují ekologické chování a výrobu. Dále 2 z těchto respondentů zmínili nutnost společenské odpovědnosti podniku, jednou pak byly zmíněny transparentnost a vstřícnost.

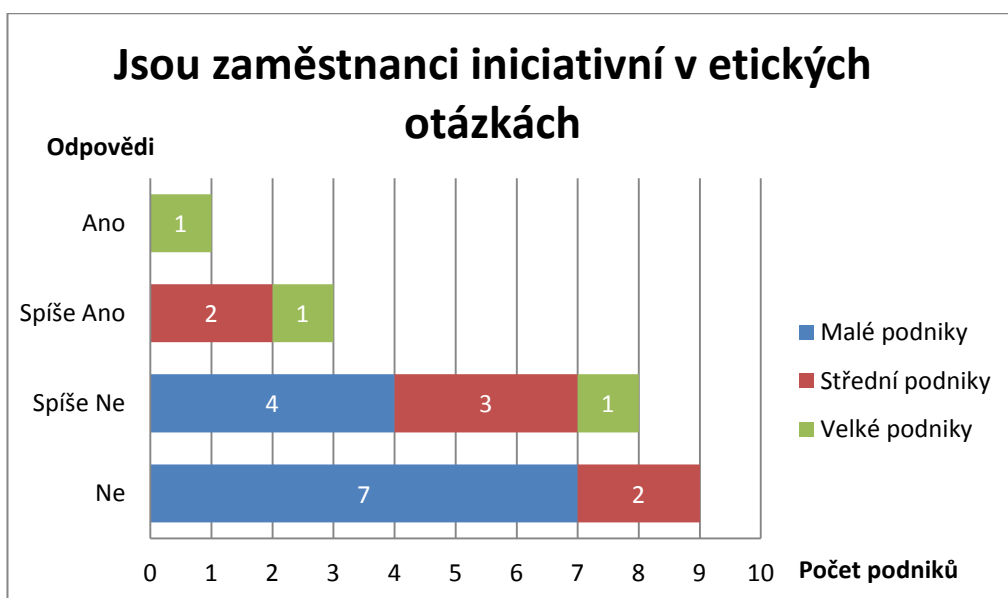
Teoretická východiska byla nakonec z velké části potvrzena zejména u loajality zákazníků, naopak tomu bylo u kladení nároků od zákazníků, které zřejmě poukazují na to, že ne všichni klienti jsou etickými otázkami zasaženi.

#### **4.3.2 Analýza vlivu na zaměstnance podniku**

Druhým faktorem růstu podniku byl zvolen zaměstnanec podniku. Vybrána byla opět dvě hlediska tohoto faktoru a to iniciativa zaměstnanců v otázkách podnikové etiky a oddanost pracovníka, která je důležitým aspektem, ovlivňující například fluktuaci pracovní síly a tím i růst podniku.

Z teoretických poznatků vyplývá, že zaměstnanci nebývají ve společnosti vždy aktivní a proto se neočekává velká iniciativa z jejich strany. Čím větší podnik, tím se zaměstnanci budou angažovat více a budou zapojováni i vedením společnosti. Pro druhou část analýzy – oddanosti zaměstnanců – se naopak podle východisek z druhé kapitoly očekává, že bude převládat názor, že při etickém chování podniku bude loajalita zaměstnanců mnohem vyšší.

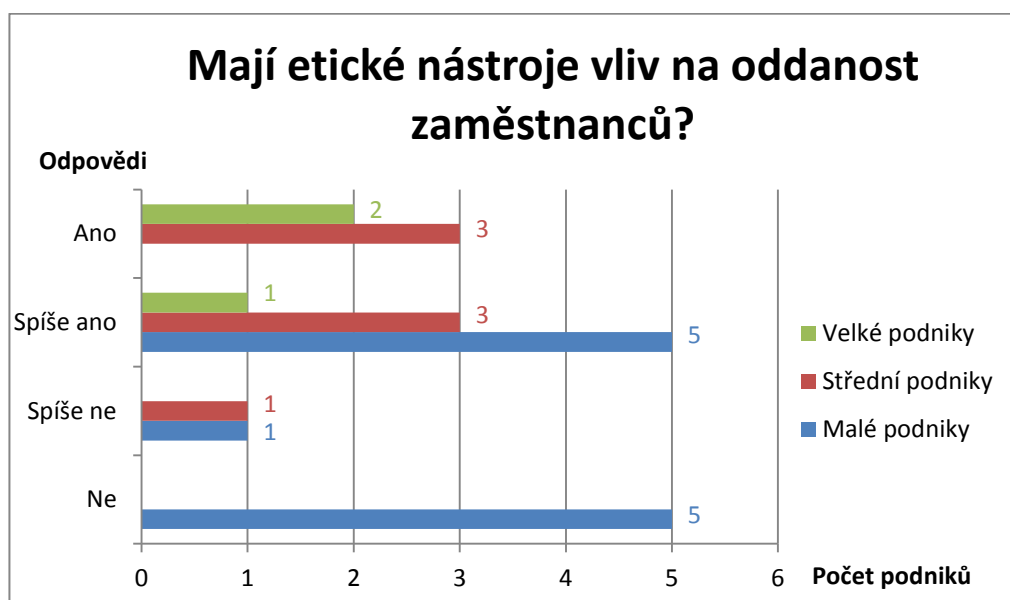
Nyní bude analyzována iniciativa zaměstnanců. V následujícím grafu je vidět, že je skutečně potvrzen názor, že zaměstnanci iniciativu většinou nevyvíjí. V kontextu velikosti podniku je možné pozorovat, že čím je podnik větší, tím jsou zaměstnanci iniciativnější, nicméně pouze u 4 respondentů z celkového vzorku byla zjištěna angažovanost pracovníků. Tím je potvrzeno, že vliv etických nástrojů na zaměstnance podniku se liší podle velikosti podniku.



**Obrázek 11:** Graf zobrazující iniciativu zaměstnanců v podnicích respondentů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Druhým aspektem je oddanost zaměstnanců vůči podniku. Podle níže uvedeného grafu můžeme pozorovat, že vliv podnikové etiky je na základě názoru respondentů skutečně prokázán a to přesně ze dvou třetin. Nejvíce tento názor panuje mezi velkými a středními podniky, malé podniky jsou téměř vyrovnaně pro i proti, ačkoliv o jednoho respondenta převažuje názor negativní.

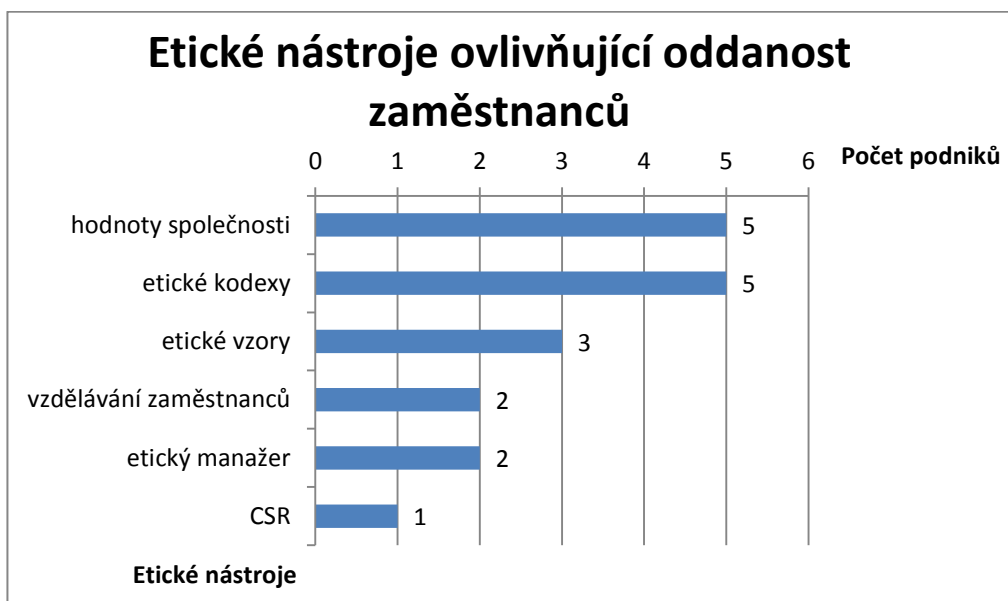


**Obrázek 12:** Graf popisující vliv etických nástrojů na oddanost zaměstnanců

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední analýza zaměstnanců se opět dotýká otevřených odpovědí respondentů na otázku, jaké nástroje konkrétně ovlivňují oddanost pracovníků. Následující graf ukazuje nejčastější

odpovědi. Na prvním místě se umístily hodnoty společnosti a etické kodexy, které pravděpodobně zaměstnance ovlivňují stejnou mírou.



**Obrázek 13:** Graf etických nástrojů, působících na oddanost zaměstnanců

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak jsme se přesvědčili v analýze zaměstnanců a jejich přístupu k etickým nástrojům, teoretická východiska z velké části korespondují s praktickými zkušenostmi podniků. Zaměstnanci podniku jsou skutečně hlavním faktorem ovlivňujícím růst.

### 4.3.3 Analýza vlivu na zavádění inovací

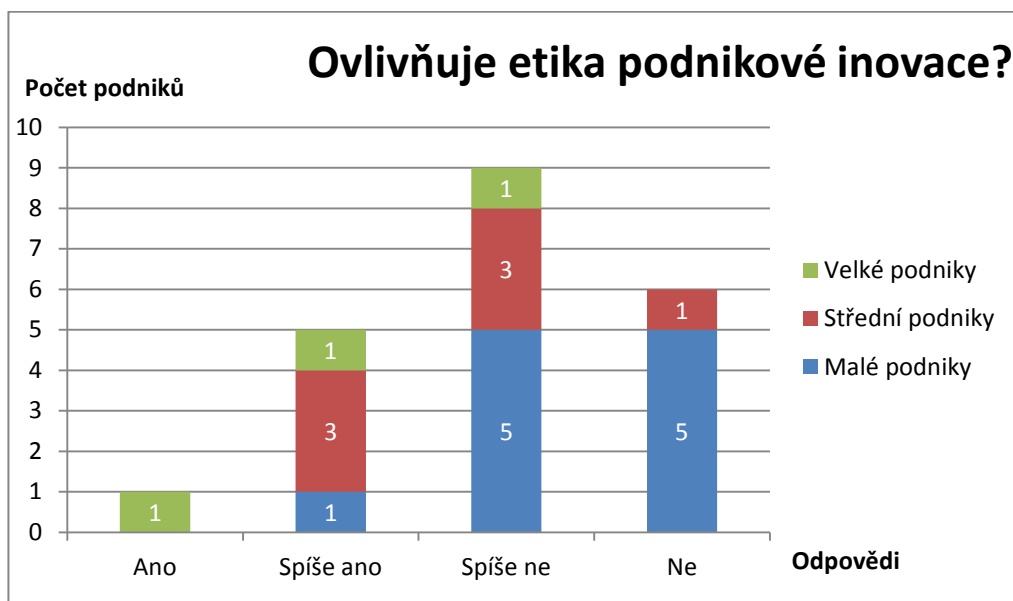
Podnikové inovace jsou nepochybnou součástí růstu každého podniku, protože bez inovací by podnik pouze upadal. Ovšem velmi často jsou inovace spojeny s etickými otázkami jejich dopadu a působení. Proto je nutné zamyslet se před zavedením inovace nad tím, zda splňuje etické požadavky.

V analýze bude zkoumán jeden z aspektů podnikových inovací a to, zda etické chování rozšiřuje možnosti jejich řešení. Nebo jinak řečeno, zda přináší podniková etika nové cesty řešení podnikových inovací. Zároveň byli respondenti dotazováni, ve které oblasti podnikových aktivit to lze pozorovat.

Podle teoretických východisek z druhé kapitoly etické chování a rozhodování přináší nové směry pro podnikové inovace a to ve všech oblastech jejich zavádění.

Z analýzy následujícího grafu je ale zjištěno, že respondenti nesdílejí stejný názor. V chemickém průmyslu je tendence lepší a strany jsou více vyrovnané, i když se k negativnímu hodnocení přiklání o jednoho respondenta více. Může být konstatováno,

že v chemickém průmyslu etické otázky v podnikových inovacích své zastoupení mají. V IT pak pozorujeme pouze negativní odpovědi.



**Obrázek 14:** Graf popisující vliv podnikové etiky na inovace

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud se jedná o otevřené odpovědi respondentů, ve které oblasti toto pozorují, pak odpověděli pouze zástupci chemického průmyslu. Z úzkého vzorku 4 odpovídajících zmínili 3 výrobní oblast, po jednom získala oblast technologická a ekologická, které se ovšem z určitého pohledu také týkají výroby.

Východiska nejsou zcela potvrzena, ačkoliv by se dala s výhradami aplikovat na chemický průmysl. IT služby zřejmě z důvodu menší důležitosti etických otázek tvrzení nepodporují.

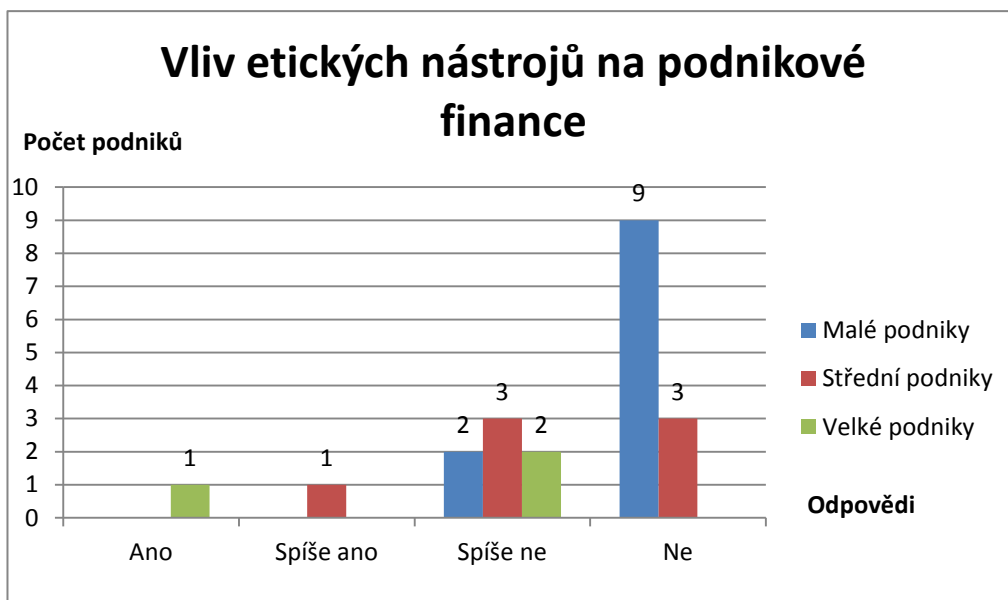
#### 4.3.4 Analýza vlivu na podnikové finance

Posledním analyzovaným faktorem jsou podnikové finance. Jedná se zejména o náklady podniku, které z rešerše literatury vychází jako velmi sporný faktor. Panují dva protichůdné názory, že je podniková etika sama o sobě nákladná, na druhé straně může ovlivňovat měkké aspekty podniku a tím vést ke zlepšení stavu podnikových financí.

Teoretická východiska tvrdí, že nebude převažovat ani jeden názor a počet respondentů bude na obou stranách vyrovnaný.

Z výsledků dotazníkového šetření však vyplývá negativní výsledek, protože 19 respondentů z 21 nepocítuje vliv podnikové etiky na podnikové finance. Otázkou ale může být, zda se vůbec měření těchto vztahů podniky věnují, protože na takový vztah neexistuje žádný konkrétní ukazatel. Navíc ze vzorku, který se převážně skládá z malých

podniků, se dá usuzovat, že pro ně spojení těchto dvou zdánlivě odlišných aspektů není znatelné. Dva z podniků se vyjádřily souhlasně. Jedná se o výrobní podniky z chemického průmyslu a to o střední a velký podnik, kde zřejmě jsou tyto vztahy lépe pozorovatelné. Přesto je na zamyšlenou, jestli vůbec takový vztah existuje a jaký má charakter.



**Obrázek 15:** Graf zobrazující vliv etických nástrojů na podnikové finance

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nakonec mohli respondenti vyjádřit v otevřené otázce svůj názor o tom, jakým způsobem se výše analyzovaný vztah projevuje. Bohužel z výše zmíněných výsledků je viditelné, že odpovědí nebylo mnoho. Odpověděl pouze jediný respondent, který zmínil zajímavý důsledek podnikové etiky, a to sice snížení nákladů na udržení zákazníka. Je to pouze jedna kapka v moři, ale je to názor, který zní přijatelně. Proto by tento faktor zřejmě měl být předmětem dalšího zkoumání.

Etické nástroje a jejich vliv jsou a beze sporu budou předmětem dalších studií a zkoumání a rozhodně jsou cestou, kterou by se měly ubírat všechny podniky. V předchozích analýzách bylo pozorováno jen pár aspektů z mnoha možných, které se týkají zavádění etických nástrojů do podniku a z výsledků mohou být vyvozeny pouze určité závěry spojené s počtem respondentů a vybranými odvětvími.



## 5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

V této kapitole budou shrnuty dílčí výsledky a formulovány návrhy ke zlepšení. Nejprve byla pozornost věnována analýze zavádění etických nástrojů ve vybraných podnicích. Z rešerše literatury vyplývá, že zavádění etických nástrojů v praxi je stále častější, a současně se zvyšuje povědomí o jejich využití v managementu. Výsledky získané z provedeného šetření tuto skutečnost potvrzují. Nicméně stále mnoho podniků etické nástroje nezavádí, přestože by etika měla být nezbytnou součástí jejich řízení.

Z teoretických východisek byly určeny konkrétní užívané etické nástroje, a to hodnoty společnosti, mise a vize, vzdělávání zaměstnanců a etické kodexy. Používání těchto nástrojů se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Odborná literatura vyzdvihuje také potřebu etických vzorů pro společnost. Z odpovědí respondentů vyplývá, že podniky si tuto potřebu uvědomují.

Dále byly vyčleněny čtyři hlavní faktory růstu podniku a každý z nich samostatně analyzován, aby bylo zjištěno, jaký na něj mají etické nástroje vliv.

První z faktorů je chování zákazníka. V teoretické části bylo mnohokrát zmíněno, že zákazník je pro růst podniku klíčový. Z druhé kapitoly této práce víme, že oddanost zákazníka může být ovlivněna podnikovou etikou. Většina respondentů s tímto tvrzením souhlasí a někteří navíc dodávají, že zákazník si nejvíce všímá hodnot podniku a dodržování principů CSR. Z teoretických východisek vyplývá, že zákazníci etické nároky na podniky mají, ačkoliv je někdy nedávají najevo. Dotazované podniky však uvedly, že tlak ze strany zákazníků většinou nepocítují. Třetina respondentů s tím nesouhlasí a nároky zákazníků vnímají, což znamená, že rozhodování zákazníků může být podnikovou etikou ovlivněno.

Druhým faktorem růstu je zaměstnanec. Teorie většinou zaměstnance nepovažuje za příliš aktivního v etických otázkách, ačkoliv stejně jako zákazník si pravděpodobně uvědomuje jejich potřebu. Analýza provedeného šetření toto východisko potvrzuje. Většina podniků skutečně iniciativnost zaměstnanců nevidí. Na druhou stranu odborné studie tvrdí, že etickými nástroji je silně ovlivňována loajalita zaměstnanců. Odpovědi z provedeného šetření to také potvrzují. Podniky zaměstnance dokonce považují za nejvíce faktor nejvíce ovlivňující růst podniku

Dalším vybraným faktorem jsou podnikové inovace. Ty jsou podle odborné literatury s etikou silně spjaty a rozhodování o jejich zavedení by mělo být ovlivněno etickými zásadami. Podle dotazníkového šetření musíme odlišit IT služby, které toto východisko jednoznačně vyvrací a chemický průmysl, u kterého závisí na velikosti podniku.

Platí, že čím větší podnik v tomto odvětví, tím více vnímá vliv etiky na inovace. Podniky si zřejmě prozatím neuvědomují přímou souvislost mezi kvalifikovanými zaměstnanci a inovacemi, proto vliv nepozorují. Z výsledků analýzy jednoznačně plyne doporučení více se věnovat této problematice a zavádět etiku do procesu vytváření podnikových inovací.

Posledním zkoumaným faktorem růstu byly podnikové finance. Názory se i v teoretických kruzích liší. Některé studie potvrzují vliv podnikové etiky na snižování nákladů, jiné naopak tvrdí, že zavedení etiky může být samo nákladem. Bylo proto předpokládáno, že názory se budou lišit i mezi respondenty. V dotazníkovém šetření se však ukázalo, že převážná většina respondentů nezaznamenává vliv etických nástrojů na snižování nákladů. Zůstává otázkou, jestli se podniky této problematice skutečně věnují. Pokud ne, pak by bylo vhodné tento vliv podrobněji analyzovat. Jediný respondent, který tento vliv skutečně pozoruje, uvedl, že podniková etika může snižovat náklady na udržení zákazníka. Tento předpoklad by mohl být dále zkoumán i v dalších podnicích.

Respondenti prokázali, že vliv podnikové etiky je v praxi znatelný a může ovlivňovat faktory růstu podniku. Ačkoliv jsou zde možnosti ke zlepšení nebo dalšímu postupu, už jen samotné uvědomění si etických otázek je velkým krokem dopředu. Zároveň je důležité vidět souvislost i mezi velikostí podniku a zaváděním etických nástrojů. Čím větší podnik je, tím se vliv více projevuje a je možné s ním dále pracovat. Malé podniky navíc často etické nástroje oficiálně nezavádějí, protože by nepřinesly požadovaný efekt.

Doporučením pro respondenty je zavádět etické nástroje, pokud tak zatím neučinili. Z analýz také vyplynulo doporučení více se těmto nástrojům věnovat a neustále zkvalitňovat jejich využívání. Dále by bylo vhodné podrobněji se věnovat otázkám inovací a podnikových financí, které jsou podle odborné literatury podnikovou etikou ovlivňovány. Obecně je nutné více analyzovat vliv etických nástrojů na faktory růstu v podnicích, aby byly nalezeny další souvislosti.

## ZÁVĚR

Téma zavádění podnikové etiky a jejího vlivu na růst podniku je aktuálním tématem posledních let. Podniky si uvědomují, že je potřeba chovat se odpovědně vůči jejich okolí a to jak v oblasti sociální, tak i v oblasti environmentální a ekonomické. Podniky se musí chovat nad rámec zákonů a jít vzorem společnosti.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu a komparaci zavedení etických zásad a norem v kontextu velikosti podniku a to na základě identifikace vztahu mezi růstem podniku a přijímáním etických nástrojů.

V teoretické části byla shrnuta východiska, týkající se podnikové etiky a jejích nástrojů. Pomocí rešerší studií bylo zjištěno, jak etické nástroje ovlivňují faktory růstu podniku a jak se etika projevuje v různých oblastech podniku.

Ve druhé části práce bylo definováno dotazníkové šetření, které mělo analyzovat zavádění podnikové etiky v podnikové praxi. Nejprve byl charakterizován vzorek respondentů provedeného šetření. Dále se analýza zabývala tím, jestli podniky zavádějí etické nástroje. Za klíčové etické nástroje potom podniky považují hodnoty společnosti, misi a vizi, dále etické kodexy a vzdělávání v podnikové etice. Poté byl zkoumán obecný vliv etických nástrojů na dané faktory podnikového růstu podle názoru respondentů.

Hlavní analýza se zaměřovala konkrétně na vliv etických nástrojů na každý faktor růstu jednotlivě. Podrobně byl zkoumán vliv etiky na chování zákazníka, zaměstnance podniku, zavádění inovací a podnikové finance. Bylo zjištěno, že chování zákazníků i zaměstnanců podniku je podle respondentů etickými nástroji často ovlivňováno. Naopak tomu bylo při analýze podnikových financí, kde téměř žádný oslovený podnik vliv podnikové etiky nepozoroval. Zavádění inovací bylo rozporuplné, lišilo se na základě velikostí podniků a jejich odvětví.

Na konci práce byla provedena shrnutí všech poznatků z provedených analýz. Byla porovnána teoretická východiska s názory respondentů a vyvozeny závěry. Pro některé oblasti byla navržena doporučení ke zlepšení práce s podnikovou etikou.

Ze všech zjištěných poznatků je možné beze sporu vyvodit závěr, že podniková etika má své místo v podnicích a neměla by být podceňována. Zároveň z výsledků vyplývá fakt, že stále ještě nemůžeme tvrdit, že je podniková etika samozřejmostí a do budoucna je nutné ji víc a víc zahrnovat do společností samotných tak, aby se staly nositeli hodnot a společenské odpovědnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BERRONE, P., SURROCA J., TRIBÓ, J. A. Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. *Journal of Business Ethics* [online]. 2007, vol. 76, issue 1, s. 35-53 [cit. 2015-03-10] DOI: 10.1007/s10551-006-9276-1. Dostupné z: [http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6085/corporate\\_S\\_2007\\_ps.pdf?sequence=1](http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6085/corporate_S_2007_ps.pdf?sequence=1)
- [2] ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ L. a ZAVREL T. V. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 1 vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 86 s. ISBN 80-245-0980-6
- [3] DE PELSMACKER, P., DRIESEN, L. and RAYP, G. Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee. *Journal of Consumer Affairs* [online]. 2006, 39: 363–385, DOI 10.1111/j.1745-6606.2005.00019.x. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-6606.2005.00019.x/full>
- [4] DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 196 s. ISBN 8024715899
- [5] EUROPEAN COMMISSION, DG ENTERPRISE AND INDUSTRY. *European Competitiveness report 2008: Communication from the Commission COM(2008)774 final : Commission staff working document SEC(2008)2853* [online]. 2009, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission, 106 - 121 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)
- [6] KLÍROVÁ, J. *Studie o aplikaci nástrojů managementu etiky v organizacích*. [online]. 2007, Viva Etika [cit. 2009-03-13]. Dostupné z: [http://www.governance.cz/data/files/etika\\_pro\\_transparency\\_int\\_web\\_leden2007.pdf](http://www.governance.cz/data/files/etika_pro_transparency_int_web_leden2007.pdf)
- [7] MÜLLER, D. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2013, 267 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- [8] NAVARRO, J. L. B., CASILLAS, J. C., BARRINGER, B. Forms of growth: How SMEs combine forms of growth to achieve high growth. *Journal of Management & Organization* [online]. 2012, 18: 81 – 97 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1022034458?accountid=17239>

- [9] PUTNOVÁ, A. *Výuka podnikatelské etiky na vysokých školách* [online]. 2001, Brno: FP VUT Brno [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: [www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/putnova.doc](http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/putnova.doc)
- [10] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- [11] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. a kol. *Etický a sociální audit: nástroj zkvalitnění řízení*, 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2005, 71 s. ISBN 80-7175-135-9
- [12] REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA PARDUBICKÉHO KRAJE *Analýza socioekonomického rozvoje Pardubického kraje se specifikací potřeb po roce 2013 z hlediska kohezní politiky EU* [online]. 2010, [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fcd30f78-a51a-4137-8f806faf1a9645ca/Analyza-SE-rozvoje-Pardubicky\\_logu.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fcd30f78-a51a-4137-8f806faf1a9645ca/Analyza-SE-rozvoje-Pardubicky_logu.pdf)
- [13] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd, rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007, 111 s. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-45-8
- [14] SCHMINKE, M. Considering the business in business ethics: an exploratory study of the influence of organizational size and structure on individual ethical predispositions. *Journal of Business Ethics* [online]. 2001, 30: 375 – 390 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/197993131?accountid=17239>
- [15] SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012, 185 s. ISBN 978-80-01-05005-7
- [16] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1995, 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- [17] ZELENÝ, M., KOŠTURIÁK, J. *Vlastní soustava řízení podniku a strategie růstu*. [online]. 2012, Žilina: IPA Slovakia [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: [http://www.svetproduktivity.cz/clanek/vlatni\\_soustava\\_rizeni\\_podniku\\_a\\_strategie\\_rustu.htm](http://www.svetproduktivity.cz/clanek/vlatni_soustava_rizeni_podniku_a_strategie_rustu.htm)

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A ..... Dotazník o vlivu zavedení etických nástrojů na růst podniku

## **Příloha A**

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Antonín Šrajer a studuji Fakultu Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. V rámci své bakalářské práce na téma Vliv zavedení podnikové etiky na růst podniku, bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto krátkého dotazníku.

Tento dotazník zkoumá, zda mají nástroje podnikové etiky (např. etické kodexy, etické vzory, vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice, etický audit, společenská odpovědnost atd.) vliv na růst podniku, kterým se v tomto kontextu rozumí spokojenost zákazníků, zaměstnanců, schopnost inovovat a stav podnikových financí.

### **1. Využívá Váš podnik etických nástrojů k zavádění etiky do podniku? (pouze 1 odpověď)**

- . Ano
- . Spíše ano
- . Spíše ne
- . Ne

### **2. Kterých konkrétních etických nástrojů Váš podnik využívá? (možnost více odpovědí)**

- Mise, vize a hodnoty společnosti
- Etické kodexy
- Etické vzory
- Etický manažer, konzultant či etický výbor
- Vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice
- Etický audit a reporting
- CSR (Společenská odpovědnost podniku)
- Horké linky
- Jiné:

### **3. Který z nich považujete za nejefektivnější v rámci Vašeho podniku? (pouze 1 odpověď)**

- . Mise, vize a hodnoty společnosti
- . Etické kodexy
- . Etické vzory
- . Etický manažer, konzultant či etický výbor
- . Vzdělávání zaměstnanců v podnikové etice
- . Etický audit a reporting
- . CSR (Společenská odpovědnost podniku)
- . Horké linky
- Jiné:

**4. Jaký vliv mají etické nástroje na následující faktory růstu podniku? (u každého faktoru 1 odpověď)**

Faktory/Vliv	5 bodů Silně ovlivňují	4 body Ovlivňují	3 body Částečně ovlivňují	2 body Moc neovlivňují	1 bod Neovlivňují
Chování zákazníka					
Zaměstnanci podniku					
Zavádění inovací					
Podnikové finance					

**5. Přináší etické nástroje loajalitu Vašich zákazníků? (pouze 1 odpověď; Pokud „Ano“ nebo „Spíše ano“ doplňte, které nástroje je k tomu vedou)**

- . Ano: .....
- . Spíše ano: .....
- . Spíše ne
- . Ne

**6. Kladou na Vás zákazníci nároky, týkající se odpovědného chování Vašeho podniku? (pouze 1 odpověď; Pokud „Ano“ nebo „Spíše ano“ doplňte, jaké nároky jsou na Vás kladeny)**

- . Ano: .....
- . Spíše ano: .....
- . Spíše ne
- . Ne

**7. Přicházejí pracovníci s vlastní iniciativou ohledně etických nástrojů? (pouze 1 odpověď)**

- . Ano
- . Spíše ano
- . Spíše ne
- . Ne

**8. Vedou etické nástroje pracovníky k větší oddanosti podniku? (pouze 1 odpověď; Pokud „Ano“ nebo „Spíše ano“ doplňte, které nástroje je k tomu vedou)**

- . Ano: .....
- . Spíše ano: .....
- . Spíše ne
- . Ne

**9. Přináší etické chování nové způsoby řešení podnikových inovací? (pouze 1 odpověď; Pokud „Ano“ nebo „Spíše ano“ doplňte, které oblasti inovací se to týká)**

- . Ano: .....
- . Spíše ano: .....
- . Spíše ne
- . Ne



**10. Podniková etika může podle některých studií pomoci snižovat náklady podniku, pozorujete stejný trend i ve Vašem podniku? (pouze 1 odpověď; Pokud „Ano“ nebo „Spíše ano“ doplňte, jakým způsobem se to projevuje)**

- . Ano: .....
- . Spíše ano: .....
- . Spíše ne
- . Ne

**11. Jaký typ podniku reprezentuje Vaše společnost? (pouze 1 odpověď)**

- . Výrobní podnik
- . Nevýrobní podnik

**12. Ve kterém odvětví působí Váš podnik? (pouze 1 odpověď)**

- . Chemický průmysl
- . IT (informační technologie)
- . jiné:

**13. Kolik má Váš podnik zaměstnanců? (pouze 1 odpověď)**

- . 0 – 49 zaměstnanců
- . 50 – 250 zaměstnanců
- . 250 a více zaměstnanců

**14. Jaký je roční obrat Vašeho podniku?**

- . do 30 mil Kč/rok
- . do 100 mil Kč/rok
- . více než 100 mil. Kč/rok

**Dotazník byl zpracován do elektronické podoby prostřednictvím služby**

**Google Forms**