

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Role manažerské etiky v podniku

Hambálková Lucie

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Hambálková**
Osobní číslo: **E13325**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Role manažerské etiky v 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 charakterizovat vliv manažerské etiky na rozvoj podniku a identifikovat jednotlivé kroky efektivního procesu managementu etiky.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení problematiky manažerské etiky a jejího vlivu na rozvoj podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza efektivního procesu managementu etiky a jeho vlivu na rozvoj vybraného podniku.
- Zhodnocení výsledků, identifikace problematických míst a návrh doporučení k jejich odstranění.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

BLÁHA, J.; DYTRT, Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

ČANÍK, P.; ŘEZBOVÁ, L.; van ZAVREL, T. Metody a nástroje podnikatelské etiky. Praha: VŠE, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.

DYTRT, Z. a kol. Manažerská etika v otázkách a odpovědích. Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. Boskovice: Albert, 1998. 123 s. ISBN 80-85834-53-7.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Lucie Hambálková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti AV ENGINEERING za poskytnutí všech potřebných informací a také děkuji své rodině, která mi v průběhu mého studia byla oporou a zároveň i potřebným odreagováním.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat vliv manažerské etiky na rozvoj podniku a identifikovat jednotlivé kroky efektivního procesu managementu etiky.

V první části práce jsou na základě literární rešerše vymezena teoretická východiska, která jsou potřebná pro zpracování analytické části práce. Druhá část práce vychází z analýzy současného stavu podnikové etiky v podniku AV ENGINEERING, a.s. Jedním z výsledků této bakalářské práce je vytvoření etického kodexu pro společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Etika, manažerská etika, rozhodovací proces, nástroje etického řízení, etický kodex

TITLE

The role of managerial ethics in the company

ANNOTATION

The aim of this bachelor's work is to characterize impact of managerial ethics to business development and to identify the individual steps of effective process of management ethics.

In the first part of the work are identified on the basis of literature research the theoretical bases, which are needed for the processing of the analytical part. The second part is based on an analysis of the current state of business ethics in the AV ENGINEERING. One of the results of this bachelor's work is to make the Code of conduct for this company.

KEYWORDS

Ethics, managerial ethics, decision-making proces, ethical management instruments, code of conduct

OBSAH

ÚVOD	9
1. MANAŽERSKÁ ETIKA	10
1.1 Pojem etika	10
1.2 Co je manažerská etika	10
1.3 Manažerská etika jako inovace řízení	12
1.4 Subsystemy manažerské etiky	12
1.4.1 Morálka	13
1.4.2 Erudice	13
1.4.3 Aplikace	13
1.5 Přínosy manažerské etiky	16
1.5.1 Hledisko kvalitativní	16
1.5.2 Hledisko kvantitativní	16
2. MANAGEMENT MANAŽERSKÉ ETIKY	18
2.1 Etický rozhodovací proces	18
2.1.1 Obecné kroky etického rozhodovacího procesu	19
2.1.2 Faktory, které ovlivňují etické jednání v podnikatelském prostředí	21
2.2 Etické aspekty řízení	21
2.2.1 Etické dimenze řízení společnosti	21
2.2.2 Společenská odpovědnost podniku (CSR)	22
3. KOMPONENTY A NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ	24
3.1 Mise a vize	26
3.2 Etický kodex	26
3.2.1 Tvorba etického kodexu	27
3.2.2 Výhody a nevýhody etického kodexu	29
3.3 Poradenské kanály	30
3.4 Etičtí poradci	30
3.5 Etické vzory	31
3.6 Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky	31
3.7 Etický a sociální audit	32
3.8 Etický manažer, výbor, ombudsman	34
4. VLIV MANAŽERSKÉ ETIKY NA ROZVOJ PODNIKU A ANALÝZA KROKŮ EFEKTIVNÍHO PROCESU MANAGEMENTU ETIKY	36
4.1 Charakteristika firmy AV ENGINEERING, a.s.	36
4.1.1 Mise a vize společnosti	37
4.1.2 Služby společnosti	38
4.1.3 Historie společnosti	39
4.2 Analýza managementu etiky a vlivu na rozvoj společnosti	39
4.3 Zhodnocení současného stavu, doporučení pro firmu a návrh etického kodexu	43
4.3.1 Návrh firemního etického kodexu	44
4.3.2 Zavedení návrhu etického kodexu	48
ZÁVĚR	49

POUŽITÁ LITERATURA.....	51
PŘÍLOHY	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly v provádění finančních a nefinančních auditů	33
Tabulka 2: Výhody a nevýhody etických a sociálních auditů	34

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Struktura manažerské etiky	15
Obrázek 2: Algoritmus rozhodovacího procesu manažera	19
Obrázek 3: Schématický přehled nástrojů a oblastí aplikace	25
Obrázek 4: Obecné funkce etického kodexu firmy	27
Obrázek 5: Vzdělávací služby ve společnosti AV ENGINEERING, a.s.	38
Obrázek 6: Schéma rozhodnutí managementu	40

ÚVOD

V dnešní době se neustále diskutuje o morálce a etice v nejrůznějším společenském kontextu. Nejvíce se s pojmem „etika“ setkáváme v oblasti podnikání a managementu. Etika je nedílnou součástí managementu, a proto etické chování podniku je praktickou komparativní výhodou na trhu. Pro ekonomiku i společnost je nejlepší, aby etika byla razantněji a rychleji aplikována na všech úrovních.

Stále více firem se snaží podnikat morálně, jelikož si začaly uvědomovat, že aplikace etiky do managementu je důležitým předpokladem k dlouhodobě úspěšnému podnikání, neboť přináší velký prospěch firmě a dokonce i celé společnosti. Na našem trhu působí čím dál více zahraničních firem, které přicházejí z úplně jiného prostředí se svými zkušenostmi a zvyky, na které naše společnost není příliš zvyklá.

Rozšiřuje se praxe tzv. etických auditů. Tyto audity potvrzují kvalitu sociálního a morálního klimatu firmy. Dále se také sestavují etické kodexy, které pomáhají zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku a jednání všech jeho zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám. Mimo zkvalitnění vnitřního chodu organizace jsou etické kodexy i velkým přínosem pro vnímání organizace veřejností. Podniky, které veřejně dodržují pravidla stanovená ve svých etických kodexech, jsou obvykle veřejností vnímány pozitivně.

Mnoho manažerů chápe morálku čistě subjektivně, jsou stále více egoističtí a orientují se jen sami na sebe s touhou po velkém zisku i za cenu nekalých praktik. Bez ohledu na dobro druhých se zaměřují na rozmnožení hmotných statků. Takovýto styl konzumního života není etický a zasahuje do všech oblastí lidské společnosti.

Úkolem etiky v ekonomice a managementu je tedy zejména najít optimální řešení těchto problémů, která jednotlivce k mravnímu jednání donutí, i když z hlediska morálky se nejedná o příliš zdařilý způsob.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat vliv manažerské etiky na rozvoj podniku a identifikovat jednotlivé kroky efektivního procesu managementu etiky.

Tento cíl bude naplněn tím, že v první části práce budou vymezena teoretická východiska na základě literární rešerše, která jsou potřebná pro zpracování analytické části práce. Nejprve tedy bude objasněn pojem manažerská etika, jaké jsou její subsystemy a přínosy z kvalitativního a kvantitativního hlediska. Poté je věnována pozornost etickému rozhodovacímu procesu a aspektům etického řízení. Celá teoretická část bude zakončena

kapitolou, zabývající se komponenty a nástroji etického řízení. Ve druhé, analytické části práce bude nejprve charakterizována společnost AV ENGINEERING, a.s. a poté bude provedena analýza managementu etiky a jeho vlivu pro rozvoj podniku. Jedním z výsledků této bakalářské práce bude vytvoření návrhu etického kodexu pro společnost, který vede ke zlepšení současného stavu.

1. MANAŽERSKÁ ETIKA

Tato kapitola se bude zabývat teoretickým vymezením pojmu manažerská etika a současně bude rozebrána manažerská etika jako inovace řízení. Dále zde bude vymezena manažerská etika jako systém řízení a přehled nástrojů aplikace a také budou rozebrány subsystemy manažerské etiky.

1.1 Pojem etika

Termín etika vychází z řeckého slova „ethos“. To v původním významu znamenalo „obvyklé místo pobytu“, pak místo, v němž se bydlí a v němž člověk zdomácněl. Z toho je pak možné chápat pojem „ethos“ jako mrav, zvyk, tradice nebo obyčej.

Arthur Rich tvrdí, že „etika, jako vědní disciplína, se snaží o hledání a nalezení správného jednání; snaží se o nalezení toho, co máme činit na základě svého rozumového vhledu a tedy v souladu se svým myšlením.“[3]

Putnová a Seknička vidí etiku jako „souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti.“ Dále říkají, že „etika je nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.“[12]

Nicolai Hartmann je takového názoru, že „etika neurčuje, nedefinuje u toho, co máme činit, ono vlastní „co“ – podává však kritéria, pomocí nichž to „co“ lze poznat.“[3]

Etika velmi často pracuje s pojmy „dobré“ a „špatné“. V každé životní situaci můžeme nalézt různé algoritmy jednání – některá jednání jsou v dané situaci vhodná, skutečnosti přiměřená a některá nikoliv. Pro nás je dostačující fakt, že „existuje asymetrie mezi dobrým a špatným jednáním. Neexistují totiž způsoby jednání, které by byly vždy a všude „dobré“. Zda je nějaké jednání dobré, závisí vždy na celku okolností.“[3]

1.2 Co je manažerská etika

Manažerská etika se zabývá praktickou aplikací etiky do běžné každodenní práce manažerů jak v oblasti podnikatelské, tak v oblasti veřejné správy. Manažerská etika je efektivní metoda řízení pro manažery podnikatele, stejně tak jako pro manažery řídicí práce

ve větším nebo menším kolektivu firmy či úřadu. Tato etika má inspirovat k intenzifikaci stávající praxe managementu.[1]

Jiří Bláha vidí manažerskou etiku jako „takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.“[1]

Podle Dyrtra „manažerská etika skutečně vychází z morálky v širokém slova smyslu, ale tato oblast musí být doplňována o další a v současné dynamické době neodmyslitelné aspekty. Jsou jimi soustavné a cílevědomé zvyšování odborné erudice manažerů a jejich tvořivé úsilí a obě východiska, morálku a erudici, transformovat do technologie vlastní řídicí práce.“[8]

Podniková etika (viz kniha H. Steinmanna a A. Löhra „Základy podnikové etiky“) se většinou vysvětluje jako aplikace etiky na život samotných hospodářských subjektů a etika řízení jako manažerská etika.

Wiesner rozumí pod pojmem etika podnikání „určitá pravidla chování dodržovaná podnikatelskými subjekty, ač jsou již vynutitelná státem nebo jen obecně přijata a respektována.“[8]

Američtí autoři Ferrell a Fraedrich definují etiku v podnikání tak, že „etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání.“[8]

Britská autorka Elaine Sternberg tvrdí, že „etika v podnikání používá etické zdůvodnění specificky pro situace a činnosti v podnikání. Jde o snahu řešit nebo alespoň objasnit takové morální problémy, k nimž v podnikání charakteristicky dochází.“[8]

Česká autorka M. Bohatá v pracovní definici podnikatelské etiky uvádí, že „jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Tato reflexe se může týkat základních idejí, rozhodování, ale i specifických oblastí jako např. marketing, finance, pracovní vztahy, ochrana životního prostředí atd.“[8]

Nejezchleba zastává názor, že „u podnikatelské etiky jde o aplikaci obecných etických principů na podnikání jako takové a na jeho jednotlivé aspekty. Tyto principy jsou svou povahou univerzální a mají větší hodnotu než praktické zásady, praktické směrnice nebo souhrn obecných zvyklostí. Etické hodnoty obvykle přesahují specifické zájmy, ať jde o zájmy národní, kulturní nebo ekonomické. Od podnikatelské etiky se očekává, že poskytne základ pro stanovení a usměrňování všech druhů podnikatelského jednání.“[8]

Obecně lze tedy manažerskou etiku chápat jako princip zodpovědného chování managementu firmy vůči vnějšímu i vnitřnímu okolí. Dodržování formálních i neformálních pravidel ve firmách je nezbytné. V užším pojetí můžeme manažerskou etiku chápat jako aktivní vztah mezi nadřízenými a podřízenými. I když v tomto případě zaměstnanec není podřízený manažera, ale je jeho spolupracovníkem.

Zaměstnavatel své zaměstnance vychovává, pečuje o rozvoj jejich odbornosti, dává jim existenční jistotu, vytváří jim předpoklady pro kariérní růst a stabilitu v zaměstnání, naproti tomu zaměstnanec tvořivě vykonává svoji práci a je loajální ke svému zaměstnavateli.[5]

1.3 Manažerská etika jako inovace řízení

Žijeme v době, kdy se věda a technika neustále rozvíjí. Dnes musíme uznat, že technické, technologické a vědecké možnosti lidstva předbíhají možnosti morální. Věda se řítí vpřed velice vysokou rychlostí a etika se snaží udržet to šílené tempo, ale moc se jí to nedaří. Na dynamický vývoj vědy a techniky, který musí být zároveň rychle uváděn do praxe - jinak totiž nemá význam – musí právní řád a i samotný management reagovat svižným uplatňováním změn, aby se předešlo nežádoucím situacím. K současné teorii managementu tak přibývá nová část – management změn. Nové poznatky přinášejí změny, které manažer uplatňuje ve stylu řízení jako inovaci.[15]

Manažer stimuluje ostatní pracovníky firmy, seznamuje je se strategií organizace a se změnami, kterými je třeba neustále inovovat současnou praxi. Dobrý manažer sází především na kvalitu svých spolupracovníků, kterým plně důvěřuje a ví, že se na ně může spolehnout. Mezi manažerem a jeho spolupracovníky vládne morálně a lidsky naprosto zdravé klima, ve kterém každý ze zúčastněných subjektů zná svoje práva a povinnosti, teda respektuje mantinely, které vymezuje manažerská etika. Takové prostředí se nazývá firemní kultura. V rámci managementu změn se objevují zejména tři oblasti. Jedná se o oblast tvůrčí práce, invence a inovace, dále o vlastní manažerskou etiku a v neposlední řadě tzv. vůdcovství.[15]

1.4 Subsystemy manažerské etiky

Manažerskou etiku lze rozdělit na několik subsystémů, které jsou však navzájem provázané. Celkově manažerskou etiku tedy tvoří subsystémy morálka, erudice a aplikace.

1.4.1 Morálka

Morálka je soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání. Existence člověka je podřízena nejen času a prostoru, ale zároveň odráží přirozené vztahy člověka k člověku. Morálka plní především tzv. funkci životního vodítka, které má většinou podobu rozumného dialogu.[12]

Z pohledu historického vývoje hovoříme o morálce v pravém slova smyslu až tehdy, když se člověk vymanil z rodové závislosti a stal se plně socializovaným jednotlivcem, který je schopen zvažovat východiska včetně perspektiv vlastního jednání. Morálku však můžeme v nejširším pojetí definovat jako míru humanity. Morálka také zahrnuje hledání nových, zpravidla účinnějších kritérií koordinace lidského jednání, které ho činí prospěšnějším, hodnotnějším a funkčnějším.[12]

Člověk není morální bytostí jenom proto, že racionálně dodržuje práva a povinnosti, ale i proto, že má hodnotovou a citovou stránku, která ovlivňuje život a rozlišuje morální existenci. Proto člověka jako morální bytost posuzujeme nejen z pohledu jeho jednání, ale také z pohledu jeho motivů a charakteru. Značný vliv na utváření morálky má lidská důstojnost a pokora člověka k okolnímu světu.[12]

Morálka, resp. morální proměna člověka, je v dnešní době nebývale aktuální výzvou, která stojí před lidskou společností jako celkem.[15]

1.4.2 Erudice

Erudice, tedy kvalifikace, je dalším subsystémem manažerské etiky. Kvalifikace zahrnuje nejen dosažené vzdělání, ale i praktické zkušenosti a systém celoživotního vzdělávání. Zvyšování kvality mezilidských vztahů, schopnost profesionální komunikace a růst osobnosti patří do systému celoživotního vzdělávání. S tím souvisí i manažerova schopnost komunikace se zaměstnanci.[1]

V oblastech profesního a korektního vystupování, zvládání konfliktních situací v jednání s lidmi nejen na řídicích postech, se prolíná morálka se vzděláním, tedy etika s erudicí.[15]

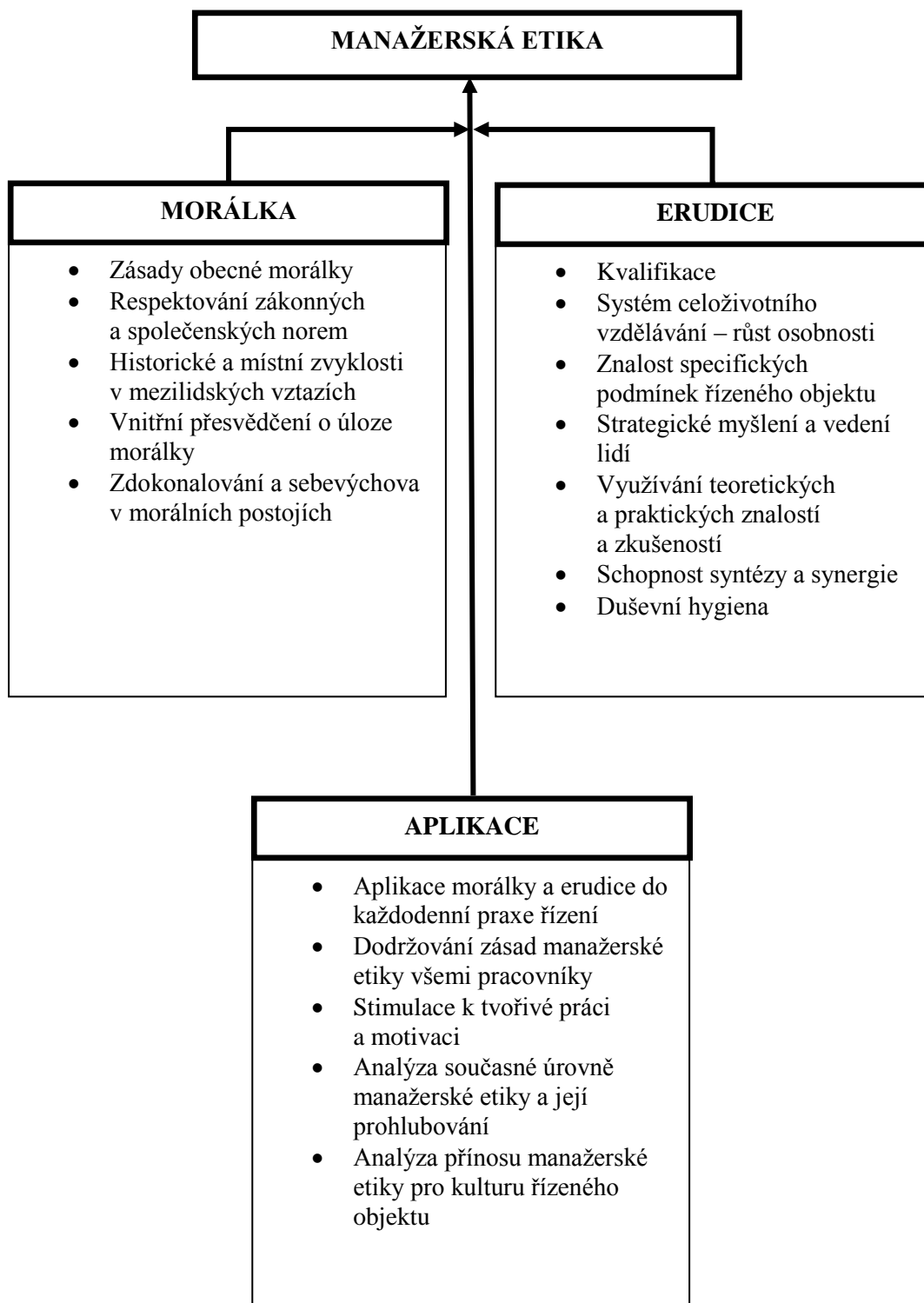
1.4.3 Aplikace

Aplikace představuje poslední subsystém manažerské etiky. Jde o schopnost manažera úspěšně realizovat výsledky svého rozhodovacího procesu a aplikovat své dovednosti

a vědomosti v praxi. Realizace probíhá jak na základě vlastní aktivity manažera, tak i na základě kreativní spolupráce zaměstnanců.[1]

Manažer by měl umět své podřízené správně motivovat a stimulovat, a tím je získat pro plnění strategických cílů podniku.

Z následujícího obrázku lépe pochopíme jednotlivé vzájemně se ovlivňující subsystémy, a jaké prvky obsahují:



Obrázek 1: Struktura manažerské etiky

Zdroj: Dytrt (2003, s. 44)

1.5 Přínosy manažerské etiky

Přínosy manažerské etiky vyplývají z potřeby odpovědět na velmi častou otázku, a to, zda se manažerská etika a úsilí ji aplikovat v práci manažerů vyplatí. Odpověď na tuto otázku musíme rozdělit do dvou hledisek, a to na hledisko kvalitativní a kvantitativní.

1.5.1 Hledisko kvalitativní

Do tohoto hlediska řadíme ty jevy, jejichž hodnotu a význam pro řízený objekt dosud nelze kvantifikovat. Přesto jsou tyto jevy důležité a musíme s nimi v managementu počítat a při rozhodování je brát v úvahu, protože doplňují kvantitativní jevy. Kvalitativními jevy se myslí především dobrá pověst daného podniku i jeho vedení. O vytváření podnikové kultury a dobrého jména firmy většina organizací strategicky usiluje. S dobrým jménem podniku je totiž spjata i jeho celkové postavení ve společnosti.

Někdy musíme o dobré jméno důsledně a strategicky usilovat. V podstatě jde o vytváření kultury a dobrého jména organizace, které nelze získat bez etiky managementu a soustavného úsilí o její další pozitivní rozvoj. To znamená především respektovat specifické podmínky řízených organizací a jejich vývoj ovlivňovat na základě projektu etické strategie, dále považovat management za inovační proces, vytvářet etické klima stimulující tvořivost a dlouhodobě pozitivní vývoj interpersonálních vztahů v řízené organizaci. Znamená to také důsledně sledovat, inovovat a prohlubovat vývoj etických vztahů, dbát na vyvážený vývoj vztahu „stimulace – motivace“ na všech úrovních řízení a analyzovat přínosy manažerské etiky z hlediska kvalitativních i kvantitativních aspektů.[1]

1.5.2 Hledisko kvantitativní

Kvantitativní hledisko zahrnuje zejména etické provádění manažerských aktivit, což je dodržování pravidel inovačního procesu, systematické a komplexně využívané metody technicko-ekonomické analýzy chování řízeného objektu, ukládání úkolů jednotlivým pracovníkům odpovídající jejich právům a odpovědnosti a projektování strategie řízeného objektu jako celku. Další aktivitou je dbát na etické postoje všech pracovníků a sledovat jejich přínosy k výsledkům řízené organizace. Pokud jsou tyto aktivity prováděny eticky, mají pro podnik velký přínos, a tudíž se jejich etické provádění vyplatí.[1]

Propojování kvantitativních a kvalitativních hledisek managementu a sledování jejich společného působení na výsledky řízených organizací činí manažerům často obtíže. Verbální

hodnocení kvalitativních vlastností sledovaných jevů může být podobně jako i kvantitativní výsledky zatíženo různými nepřesnostmi.

Aplikace obou hledisek je ovšem žádoucí proto, že jejich souvislost a vzájemná podmíněnost je z pohledu systémového přístupu zřejmá. Například při hodnocení lidí se neomezujeme jen na kvantitativní parametry jejich jednání, ale musíme se také soustředit i na kvalitativní hledisko jednání.[1]

2. MANAGEMENT MANAŽERSKÉ ETIKY

V této kapitole bude nejdříve definován management manažerské etiky, poté si přiblížíme problematiku etického rozhodovacího procesu a nakonec si řekneme pár slov k etickým aspektům řízení organizace.

Management manažerské etiky představuje přímou snahu formálně či neformálně řídit etické problémy nebo problémy prostřednictvím konkrétních strategií, postupů a programů.[2]

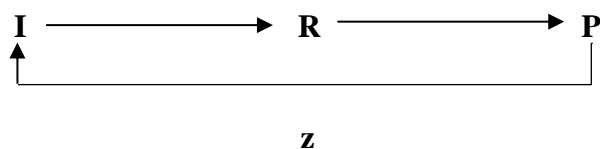
V rámci managementu manažerské etiky se budeme soustředit na komponenty, které si vymežíme v příští kapitole.

2.1 Etický rozhodovací proces

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Při rozhodování musíme rozlišovat věcnou a procedurální stránku. Teorie rozhodování je většinou soustředěna na společné rysy rozhodovacích procesů, tedy na procedurální (formálně-logickou) stránku rozhodování.

Úspěšnost managementu spočívá v tom, jak intenzivně dokáže manažer získávat informace o potřebách a záměrech svého ekonomického a sociálního okolí, a zároveň tyto potřeby a záměry vnímat a verifikovat. Jde o přesně získané informace na základě technicko-ekonomických analýz, sociálních a marketingových studií a také o informace získané osobní komunikací. Forma komunikace a tón informátora může dát kvalitní informaci jiný význam, proto se vyplatí informace srovnávat s názory jiných, s informacemi ze statistických šetření, z analýz nebo z posouzení etických postojů informátora. Informace o vývoji a potřebách vnitřní struktury i okolí řízeného objektu chápe manažer jako vstup do svého rozhodovacího procesu. V jeho rámci je zkoumá, zpracovává, přehodnocuje a vysílá jako výstup své práce do svého okolí, nejčastěji ve formě rozhodnutí nebo příkazu. Můžeme vlastně říci, že výstupem rozhodovacího procesu jsou změny ve vnitřní struktuře řízeného objektu neboli inovace.[1]

Na následujícím obrázku si ukážeme vztahy rozhodovacího procesu, jak do systému rozhodování (R) vstupují informace (I) o kvalitativních vlastnostech a kvantitativních parametrech řízených jevů, o ekonomickém okolí a o vývoji morálky a erudice. Ze systému rozhodování vystupuje příkaz nebo jiná forma rozhodnutí (P). Je zde i zpětná vazba (z), která zkoumá vztah $P : I$, na jehož základě hodnotíme chování systému rozhodování jako celku.



Obrázek 2: Algoritmus rozhodovacího procesu manažera

Zdroj: Dytrt (2003, s. 57)

2.1.1 Obecné kroky etického rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces má vždy několik fází nebo kroků. Je tomu tak i při řešení morálních konfliktů. Bláha a Dytrt uvádějí osm obecných kroků, které provázejí etické rozhodování.

Prvním důležitým krokem je *shromáždování informací*, kde je hlavní získat co nejvíce relevantních informací. Přestože často může být řada informací nedostupných, sběr co největšího počtu informací je základní podmínkou pro volbu rozhodnutí, které se bude maximálně přibližovat etickému. Existují zde ale určité problémy – můžeme hledat špatné informace nebo můžeme také přestat hledat, protože si budete myslet, že už jich máte dost.

Druhým krokem je seznámení se s problémem – *definování problému*. Je důležité poznat daný problém, různé pohledy a stanoviska, z nichž lze problém vnímat. Máme často tendenci vzít v úvahu první stanovisko, které nás napadne. Pro vyloučení zavádějících tendencí se doporučuje konzultovat vlastní stanovisko se spolupracovníky nebo s přáteli.

Třetí krok je tzv. *identifikace zainteresovaných stran*, což je rozpoznání všech stran a účastníků, kterých se etický problém týká. Nově objevený účastník mnohdy mění náš dosavadní postoj. Ačkoliv nám větší počet zainteresovaných osob pravděpodobně ztíží rozhodování, nemůžeme je opomenout. Doporučuje se vcítit se do rolí jednotlivých účastníků a rozpoznat tak jejich citlivá místa vzhledem k etickému dilematu, jemuž čelíme.

Čtvrtým krokem je *určení následků*. Zde není nutné nalézt všechny následky vlastního rozhodnutí, ale alespoň ty, které mají buď negativní charakter, nebo k nim s velkou pravděpodobností dojde. Při úvahách, kdo a jak bude poškozen naším rozhodnutím, je třeba přihlídnout mimo jiné k dlouhodobosti či krátkodobosti následků.

Pátý krok zahrnuje *rozpoznání závazků*, které máme vůči zainteresovaným stranám, a jejich důvody se mohou měnit v závislosti na konkrétních lidech, jichž se rozhodovací dilema týká, a na jejich rolích. Například náš závazek vůči nadřízenému – dodržet slib – může

být zdůvodněn svým přínosem vůči vzájemné důvěře a tím, že dodržování slibů a důvěra jsou významné hodnoty ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými.

Dalším krokem je *zvážení vlastního charakteru a čestnosti*. Obecně je doporučována metoda „odhalení“, kdy si představíme, co by řekla společnost na zveřejnění našeho rozhodnutí, popř. zda bychom byli ochotni bez rozpaků udělat určitou věc na veřejnosti. Pokud by to v nás vzbudilo nepříjemné pocity, pak bychom měli své rozhodnutí znovu promyslet.

Předposledním krokem je *návrh možných alternativ*, kde by základní snahou mělo být nalézt co nejvíce možných řešení, která nám mnohdy pomohou z problémové situace.

Poslední, osmý, krok zahrnuje *kontrolu vlastního svědomí*. Intuice bývá spolehlivým zdrojem pro dobré podnikatelské rozhodování. Pokud nás trápí svědomí, tak pravděpodobně není něco v pořádku. Ve skutečnosti to může být jediný klíč upozorňující, že čelíme etickému dilematu. Není však dobré dělat rozhodnutí na základě svědomí. Víme, že nás ovlivňuje mnoho psychologických omezení, proto je vhodné používat svědomí (vnitřní hlas) pouze k identifikaci etického problému. Pro konečné rozhodnutí použijme racionální rozhodovací nástroje.[1]

Rolný uvádí pět obecných zásad rozhodovacích procesů etického charakteru:

První ze zásad je „vyhodnotit každé rozhodnutí ve vztahu k normám a mravům společnosti, ve které žijeme.“

Druhá zásada je „vyhodnotit každé rozhodnutí s ohledem na obecné, všelidské morální standardy a zažité morální konvence, jako je slušnost, čestnost, pravdomluvnost, úcta k člověku, vlastnictví, atd.“

Třetí zásada se týká „vyhodnocení každého rozhodnutí ve vztahu ke svému svědomí.“

Čtvrtá zásada nám říká, že „řešení by mělo projít tzv. precedentním testem, tzn. domýšlet jeho následky tak, aby bylo obecně pozitivním řešením, pokud by sloužilo jako model pro jiná rozhodnutí.“

V páté zásadě Rolný tvrdí, že by „řešení mělo projít testem veřejnosti, mělo by být obhájeno před veřejným fórem a konzultováno s nezainteresovanými osobami.“[13]

2.1.2 Faktory, které ovlivňují etické jednání v podnikatelském prostředí

Etické jednání je ovlivněno vnitřními a vnějšími podmínkami řízeného objektu a také individuálními postoji, především vnitřním přesvědčením o významu etického jednání.

Vnější prostředí tvoří životní prostředí, obyvatelstvo a jednotlivé sociální skupiny, politicko-správní prostředí, jako je státní správa a finanční úřady. Dále do vnějšího prostředí patří právní prostředí (legislativa, soudy), kulturně výchovné prostředí (školy, kulturní organizace), média a podnikatelské prostředí, které zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenci apod. Významné postavení ve vnějším prostředí má stát a jeho instituce. Pro vytváření etického prostředí má význam také vztah mezi jednotlivými faktory.[1]

Mezi individuální vlivy můžeme zařadit hodnotový systém a postoje jedince, umístění kontroly, kde rozlišujeme osoby s vnitřním a vnějším umístěním kontroly, dále machiavelismus (machiavelista hodnotí situaci spíše logicky a kognitivně než emocionálně, je chladný, odtažitý a necitlivý k osudu jiných lidí). Za individuální vlivy bereme také úroveň a stupeň morálního vývoje, svědomí, emoční zralost a vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.

Poslední ze souborů faktorů, které ovlivňují etické jednání, jsou organizační podmínky. Tyto podmínky zahrnují organizační strukturu, organizační normy a směrnice, skupinové normy, organizační kulturu, systém odměn a trestů, kodexy pro etiku a úroveň manažerů v organizaci.[1]

2.2 Etické aspekty řízení

Etické řízení je dnes zaváděno jako součást systému řízení, v jehož rámci se klade důraz na procesní charakter, který spočívá v cyklickém opakování fází řízení (iniciativa – strategie – rozhodování – nařízení – kontrola). Pro realizaci cílů etického řízení je potřebná důvěra v management.

2.2.1 Etické dimenze řízení společnosti

Problematika řízení a správy společností (corporate governance) zahrnuje celou řadu oblastí od otázek formy vlastnictví přes odpovědnost výkonných pracovníků a jejich výběr po způsoby výkonu řízení a správy. Jakkoli se v současnosti velmi často termín „corporate governance“ používá, neexistuje ustálený český ekvivalent ani definice jasně vymezující jeho obsah.

Profesor na Yale School of Management, Ira M. Millstein, tvrdí, že jde o směsici regulačních, právních a přiměřených dobrovolných postupů soukromého sektoru, které mu umožní přitáhnout lidský a finanční kapitál, efektivně pracovat a vytvářet podmínky pro příznivý dlouhodobý vývoj organizace. V užší podobě je „corporate governance“ termínem, který definuje úlohu a postupy správních orgánů, výkonných manažerů a akcionářů.[1]

Četnost nedávných případů našich bank a podniků, ale také finančních a účetních skandálů světových firem, kde došlo k selhání řízení a správy podniků, odhalila celosvětový kolaps dohledu nad jednáním podnikových vedení, jenž by měl včas určit jeho neodpovědné projevy. Na základě těchto událostí zazněly hlasy volající po reformě právních norem souvisejících s podnikáním. Jelikož jsou tyto snahy technicky obtížné a velmi nákladné, tak někteří lidé navrhují vnitřní a dobrovolnou reformu řízení a správy podniků. Pozornost je upírána na zřízení vnitřních systémů a dobrovolných kodexů chování, které by měly zajistit, že členové správních orgánů budou konat své povinnosti, zahrnující výkonné povinnosti a povinnosti spojené s manažerskou odpovědností a se správou majetku.[1]

Významným problémem při řízení a správě podniků je otázka vlastnictví, postavení a počtu akcionářů, jejich práv a možnosti jejich uplatňování. S tím souvisí problematika kontroly a řízení obchodních společností, kde se často setkáváme s nežádoucím propojením výkonného a nevýkonného vedení firem. Jiným problémem, o němž se vede bouřlivá veřejná diskuze a který vzbuzuje rozporuplné pocity, je výše platů vrcholových vedení. Jejich růst za poklesu míry růstu průměrné mzdy vyprovokoval vlnu kritiky nejen u nás. Ve spojených státech mají požadavky na lepší informovanost a dokonce i návrh, že platy nejvyšších manažerů by neměly být více než 22krát vyšší než plat nejméně placeného zaměstnance. Možným nástrojem pro vytvoření legitimního a spravedlivého systému odměňování mohou být výbory pro odměňování.[1]

Podle Marie Bohaté jsou dalšími etickými problémy, které vznikají v souvislosti s řízením podniků, například obchody členů vrcholových vedení podniků na vlastní účet s využíváním důvěrných informací, dále nevýhodné obchody pro řízený podnik, ale výhodné pro „spřátelené“ podniky apod.[1]

2.2.2 Společenská odpovědnost podniku (CSR)

Někdo chápe společenskou odpovědnost podniku jako sociálně odpovědné chování v etickém smyslu, jiný jako charitativní činnost, někteří v ní spatřují jim svěřenou povinnost. Pojem „Corporate Social Responsibility“, který překládáme jako společenskou (sociální) odpovědnost podniku, se v podnikovém řízení stává velmi frekventovaným výrazem.

Je jedním z klíčových nástrojů, který by měl zkvalitnit vztahy mezi podnikem, státem a občanem. Friedman tvrdí, že jediná odpovědnost podniku je maximalizovat jeho zisk, ale z pohledu podniku je třeba dbát o dosažení optimálního zisku, nikoliv o dosažení maximálního zisku.[1]

Přístup k sociální odpovědnosti firem je buď dobrovolný, nebo v některých zemích částečně podpořený zákonnou povinností. V dobrovolné poloze je CSR prezentována především na úrovni Evropské unie.

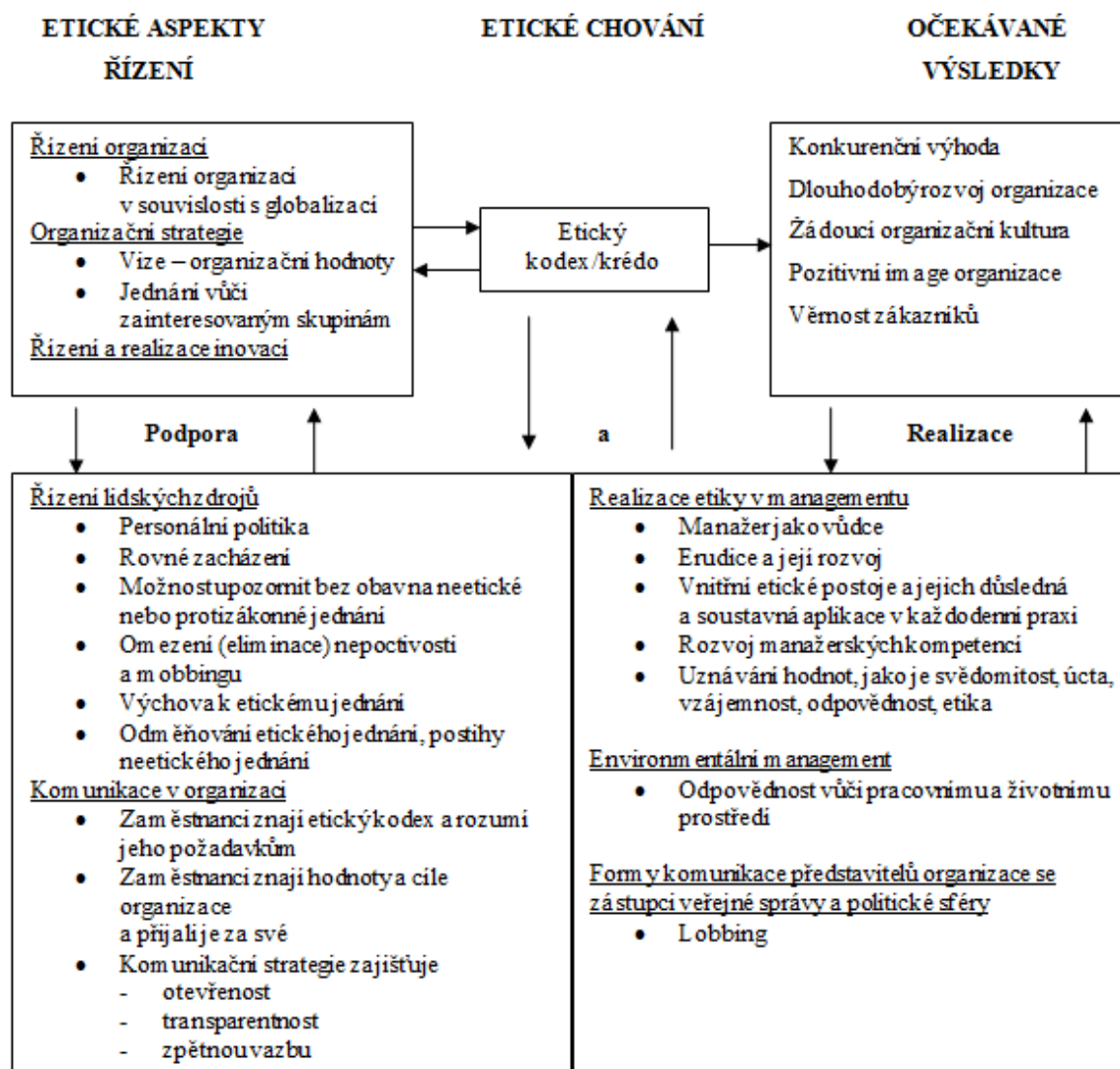
Společenská odpovědnost podniků je relativně nový nástroj řízení, který se používá i v oblasti etického řízení, neboť do každodenní praxe podnikového rozhodování aplikuje klíčové principy a hodnoty morální filozofie. Důležité je, že na jedné straně je dobrovolný charakter aplikace principů CSR do řízení podniku, na druhé straně je však pozitivní, že se v příslušných zákonných normách specifikují subjektivní povinnosti výkonného managementu, což většinou pozitivně ovlivňuje kvalitu rozhodování podniků. Důraz je kladen zejména na šetrnější přístup k životnímu prostředí, na dodržování lidských práv a na jiné zásady trvale udržitelného rozvoje společnosti.[1][14]

3. KOMPONENTY A NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ

V této části budou představeny komponenty a nástroje managementu etiky, které tvoří základ etické infrastruktury podniku, a oblasti, které jsou důležité pro aplikaci etických zásad v řízení organizace.

Pro podporu aplikace etických zásad jsou v amerických podnicích (a nejen v nich) realizovány vzdělávací aktivity, které mohou mít formu seminářů o etice, etických workshopů a kulatých stolů pro vyjasnění etického programu v podniku.

Řekněme si pár vět o návrhu přehledu nástrojů směřujících k institucionalizaci zásad a principů manažerské etiky. Nástroje jsou utříděné do několika oblastí, které se navzájem ovlivňují a jejichž uplatnění jako celku vede na základě synergického efektu k požadovaným výsledkům organizace. Zásady manažerské etiky je nezbytné promítnout do organizační strategie a souvisejících organizačních hodnot, do řídicích procesů organizace a do způsobu jednání se zainteresovanými skupinami – stakeholders. Úspěšné plnění cílů organizace a naplňování stanovených organizačních hodnot, vymezuje požadavky na etické jednání všech členů organizace, zpravidla vyjádřené etickým krédem nebo kodexem. Dále se etické zásady promítají do forem komunikace představitelů organizace se zástupci politické a veřejné správy, které označujeme jako lobování. Formy lobování mohou být etické, a to například formou argumentů, nebo neetické, jako je uplácení apod.[1]



Obrázek 3: Schématický přehled nástrojů a oblastí aplikace

Zdroj: Dytrt (2003, s. 54)

Dále se zaměříme přímo na komponenty a nástroje etického řízení. Nástroje lze rozdělit do dvou kategorií, a to na tradiční a moderní. Mezi tradiční nástroje patří etické kodexy, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Za první tradiční nástroje byly považovány kodexy etiky. Mezi moderní nástroje řadíme etický a sociální audit, etické výbory a úřad pro ombudsmana pro etiku ve firmě. V České republice jsou nejvíce využívány různé druhy etických kodexů, začínají se však prosazovat i moderní nástroje etického řízení, zejména etický a sociální audit.

Podle Crana a Mattena lze za komponenty považovat mise a vize, etický kodex, poradenské kanály, etické manažery, výbory a ombudsmana, etické poradce, vzdělání a výcvik, audit, účetnictví a podávání zpráv. Většina z nich je uváděna v české literatuře jako nástroj etického řízení, a těmi jsou: etický kodex, etičtí manažeři, výbory a ombudsman, vzdělání a výcvik a etický audit.

3.1 Mise a vize

Mise a vize představují všeobecný přehled o firemních cílech, přesvědčeních a hodnotách. Tento přehled nejčastěji zahrnuje společenské cíle onoho či jiného druhu (David 1989; Starkey 1998), a často mohou specifikovat závazání se k fungování v etickém průmyslu. Například švédská organizace IKEA naznačuje, že její firemní vizí je vytvořit lepší každodenní život pro každého člověka. Prakticky všechny velké firmy a mnoho malých a středních organizací mají poslání nějakého druhu, ale existuje jen málo důkazů o tom, že mají velký vliv na chování zaměstnanců (Bart 1997).[2]

3.2 Etický kodex

Organizace a profesní sdružení ve vyspělých ekonomikách si vytvářejí své etické kodexy, které ukazují zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, jiným firmám a široké veřejnosti, co lze po etické stránce od organizace očekávat.

Rolný kodexem rozumí „systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity.“[13]

Dytrt tvrdí, že „etické kodexy organizací poskytují návod, jak postupovat a co je v jejich rámci možné.“[1]

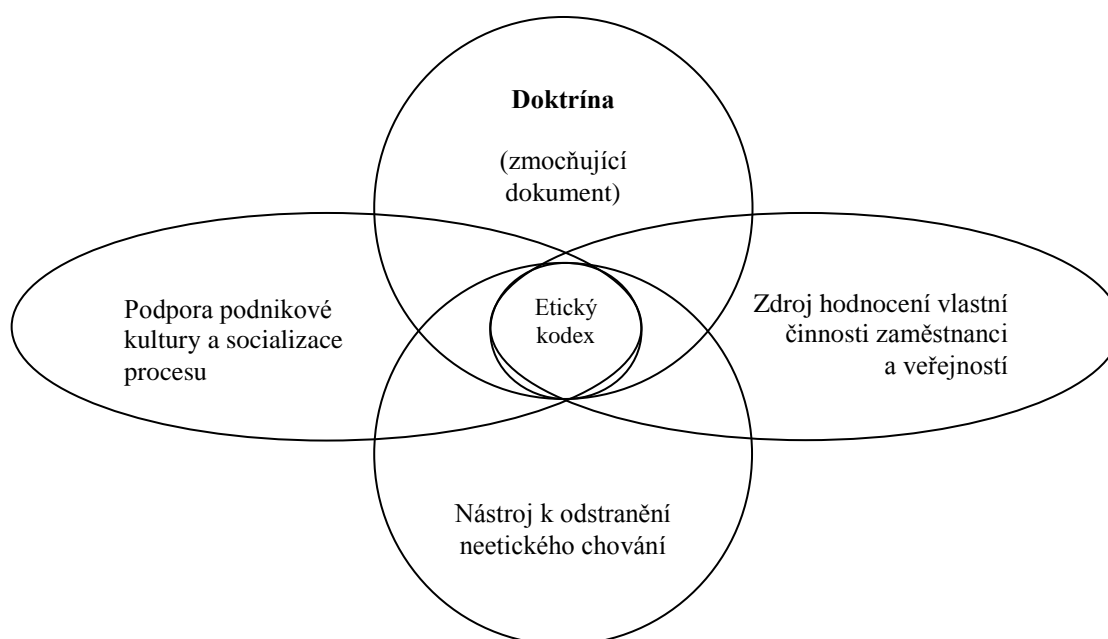
Putnová a Seknička tvrdí, že „etické kodexy reprezentují rozpracování základních etických hodnot a principů a dosud představují klíčový nástroj řízení. V současnosti je etický kodex jedním z nejběžnějších nástrojů implementace etických principů do podnikatelské praxe.“[12]

Podle J. Řezáče obsahují etické kodexy konkrétní uplatnění etických hodnot v podnikové kultuře a pravidla etických postojů jednotlivých firem. Dále vidí etické kodexy jako „součást podnikové kultury, které by měly vytvářet předpoklady, aby se reflexe a argumentace etických hledisek podnikového jednání v každé oblasti a na každém stupni řízení stala samozřejmou součástí myšlení, chování, konání a vystupování všech zúčastněných. Etický kodex by měl omezit možnosti selhání manažerů.“[14]

Z podnikatelského hlediska se nejvíce uplatňují následující etické kodexy:

- kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů (profesní kodexy),
- kodexy pro činnost hospodářských a jiných sdružení,
- kodexy jednotlivých organizací (firemní kodexy).[14]

Velmi důležité jsou základní obecné funkce kodexu etiky, které bude plnit.



Obrázek 4: Obecné funkce etického kodexu firmy

Zdroj: Rohný (1998, s. 74)

Etický kodex musí být srozumitelný, jednoznačný, aby mu porozuměl každý uživatel. Na druhé straně musí být text kodexu výstižný a odborně fundovaný. Měl by zároveň obsáhnout celé spektrum podnikatelské činnosti organizace, včetně jeho okolí. Etický kodex by neměl být příliš stručný, i když to zvýrazňuje jeho srozumitelnost a snadné zavedení do praxe, ani příliš rozsáhlý, protože pak se stává nepřehledným.[12]

3.2.1 Tvorba etického kodexu

Při vytváření etického kodexu se v podstatě uplatňují dva různé přístupy, a to tzv. skandinávský model, kde se přikládá význam prodiskutování a formulování podnikového etického kodexu za aktivní účasti všech zaměstnanců, a pak tzv. americký

model, kde etické kodexy vytvářejí představitelé managementu a vlastníci podniků. V obou případech se při tvorbě kodexu vyžaduje vysoká profesionalita. Pro zpracování etických kodexů v organizacích na území České republiky se doporučuje skandinávský model, protože participace zaměstnanců na jeho tvorbě je užitečná jak z hlediska obsahu vlastního dokumentu, tak také z pohledu identifikace zaměstnanců s navrženými standardy jednání.[1]

Manley zobecnil zkušenosti pro zpracování etického kodexu v organizaci a za nejdůležitější považuje, aby v čele týmu pro zpracování kodexu stál ředitel organizace.

Například ředitel Security Pacific Bank určil následující základní požadavky:

- kodex uvede etické činnosti jak z pohledu současnosti, tak také budoucnosti;
- bude aplikovatelný ve všech částech organizace;
- bude dostatečně obecný, ale také operativní;
- na zpracování všech částí etického kodexu se budou podílet manažeři firmy;
- na přípravě a implementaci etického kodexu se budou podílet svými připomínkami všichni zaměstnanci.[1]

Úvodní část kodexu by měla obsahovat preambuli, která by zdůvodňovala účel a smysl zavedení etického kodexu. Dále by měl obsahovat očekávané standardy chování a pravidla využití etického kodexu v rozhodování. Kodex by měl zdůraznit klíčové hodnoty organizace. V části, která se zaměřuje na zaměstnance, jsou zahrnuty především vzájemné zaměstnanecké vztahy, vztahy mezi vedením podniku a zaměstnanci, zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a etické zásady při vykonávání pracovní činnosti. Z nich pak vyplývají práva, ale i povinnosti zaměstnanců. Další důležitou kapitolou etického kodexu jsou zásady chování vůči zákazníkům, jelikož jsou zákazníci spolu se zaměstnanci nejdůležitější součástí strategie podnikového řízení. Pro každý podnik jsou nesmírně důležití i dodavatelé, jelikož na nich závisí, zda bude mít podnik dostatek zdrojů pro svou činnost. Je proto třeba v etickém kodexu upravit vztahy i s touto skupinou stakeholderů. Etický kodex by měl také upravovat zásady poctivého konkurenčního boje, do kterých se řadí i záměrně nepoškozovat dobré jméno konkurenčních podniků. Závěrečná část etického kodexu se vztahuje k jeho platnosti a podmínkám uplatňovaných v případě jeho porušení. Návrh kodexu by měli posoudit vybraní manažeři a zaměstnanci.

Zdroji pro zpracování etického kodexu jsou nejčastěji:

- současný kodex, pokud byl zpracován;
- povinnosti a vztahy k akcionářům a k zákazníkům, k dodavatelům a k orgánům v regionu a k dalším zainteresovaným skupinám, jejich očekávání a potřeby;
- vnitrofiremní materiály (strategie, pracovní a organizační řád, systém řízení kvality, systém environmentálního managementu, kolektivní smlouva, personální zásady – politika, výsledky rozborů spokojenosti zaměstnanců atd.);
- rozhovory, workshopy s manažery a zaměstnanci;
- srovnání s jinými etickými kodexy, zejména s kodexy úspěšných firem.[1]

Je třeba také zmínit, že existují námitky proti tvorbě etických kodexů. Častou námitkou je, že kodexy jsou jen slohovým cvičením, které je dobré pro veřejnost, ale nemá prakticky žádný vliv na chování lidí v organizaci. Další námitka se týká skutečnosti, že v organizaci pracují dospělí lidé, s již vytvořenými hodnotami, které etický kodex nezmění. Dále se setkáváme s námitkou, že obsah etických kodexů je často příliš obecný a nepostihuje etické problémy, kterými se musí organizace skutečně zabývat. Problémy s etickými kodexy vyplývají také z neodůvodněných očekávání. Od etického kodexu nelze očekávat zlepšení ekonomické situace v podniku nebo okamžité polepšení zaměstnanců či manažerů.[1]

3.2.2 Výhody a nevýhody etického kodexu

Do *výhod* etického kodexu můžeme zařadit, že tento kodex informuje zaměstnance o morálních zásadách, a tím jim pomáhá se s nimi lépe ztotožnit. Dále přispívá k naplňování pocitu, že pracují v etickém prostředí. Stanovuje jasné hranice a znemožňuje zaměstnancům neetické chování, čímž eliminuje nežádoucí praktiky, které by mohly vyvolat nevoli u zákazníků, veřejnosti nebo dodavatelů. Obsahuje mechanismus řešení konfliktů, tudíž pomáhá s řešením krizových situací. Objasňuje podnikovou strategii v oblasti problematických etických otázek, a tím zamezuje chybnému jednání ze strany zaměstnanců. Přispívá ke snižování nákladů spojených právě s tímto chybným jednáním. Eliminuje zneužívání pravomocí nadřízených vůči ostatním zaměstnancům. Pomáhá managementu odhalit a spravedlivě potrestat neetické chování v podniku. V neposlední řadě jeho zavedení může zlepšit reputaci podniku v očích široké veřejnosti a podpořit tak jejich celkovou důvěru.[3]

Nevýhody etického kodexu jsou takové, že pokud je kodex příliš obecný, nemusí zohledňovat skutečné problémy firmy v praxi. Pokud je naopak kodex příliš rozsáhlý, může vybízet k různým interpretacím, mnohoznačnosti, tj. zaměstnanci se v něm mohou ztrácet. Přímé formulace v etických kodexech mohou způsobit, že pracovník nevidí důvod, proč jsou formulovány právě takto, nedostane žádné vysvětlení (pokud pracovník neporozumí cílům kodexu, nevidí v něm účelnost a zde hrozí nebezpečí, že kodex kvůli tomuto faktu nebude dodržovat). Pro některé zaměstnance nemusí být formulované morální normy uvedené v kodexu dostatečnou autoritou, protože jsou výtvořem lidí. Kodexy mohou působit jako obranný mechanismus a zakrývat tak vlastní pochybení a odpovědnost.[3]

3.3 Poradenské kanály

Shromažďování informací o etických otázkách je jednoznačně důležitým vstupem do efektivního řízení, poskytuje zaměstnancům příslušné postupy pro podávání zpráv nebo přijímání rad ohledně etických dilemat. Poradenské kanály mohou být nezbytně nutným prostředkem k identifikaci potenciálních problémů a jejich řešení, dříve než eskalují nebo se dostanou na veřejnost. Některé organizace mají proto zavedeny tzv. horké linky nebo jiné formy poradenských kanálů, které jsou zaměřeny na poskytování mechanismu pro zaměstnance k informování managementu o etickém zneužívání nebo problémech a hledat pomoc a rady k jejich řešení. Jeden průzkum Spojeného království ukázal, že přibližně 60 % organizací má zavedeny kanály tohoto druhu (Arthur Andersen 2000).[2]

3.4 Etičtí poradci

Etičtí poradci se staly malou, ale pevně zavedenou součástí na trhu a široká řada společností používá externí poradce více než interní vedoucí pracovníky k řízení určité oblasti podnikatelské etiky. Počáteční růst v tomto sektoru byl řízen ekologickými poradci, kteří nabízeli odborné technické rady. Poradenský trh rozšířil svou nabídku o široké portfolio služeb, včetně výzkumu, ověřování, strategického poradenství, sociálního a environmentálního auditu, rozhovoru stakeholderů a další. V současné době zde existuje mnoho malých etických poradenských firem, ale celkový trh je stále poměrně velikostně omezený a dominuje velkými účetními firmami, jako je KPMG a PriceWaterhouseCoopers, které nabízejí etické poradenství společně s dalšími poradenskými firmami.[2]

3.5 Etické vzory

Další tradiční etický nástroj je etický vzor. Etický vzor je konkrétním vzorem pro jednání a chování a jsou u něj vyzdvíženy ty stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako například čestnost, pracovitost, tvořivost a loajalita apod. Etické vzory poskytují dalším členům komunity motivaci. Měli bychom se vyhýbat vykonstruovaným a fiktivním vzorům, jelikož největší význam má především identifikace člověka s etickým vzorem, a to je otázka důvěry. Vzor by měl obsahovat celé spektrum žádoucích charakteristik, které zrcadlí základní společenské hodnoty: spravedlnost, svoboda, čestnost, moudrost, dobro, ale i prosperita a racionalita.[12]

Etické vzory můžeme rozdělit na historické, například T. G. Masaryk, E. Škoda nebo T. Baťa, a na současné, například J. Vaněk, F. Kuzník nebo R. Kroc.[12]

Prostřednictvím vzorů můžeme upevňovat a prosazovat principy a standardy etického jednání a chování. Při volbě etického vzoru by se organizace měla vyvarovat stereotypům a spíše přihlídnout k sociální roli, kterou daný jedinec zastává. Aby tento druh etického řízení mohl fungovat, je důležitá především důvěra zaměstnanců vůči etickým vzorům. Často jsou etické vzory spojovány s manažerskými pozicemi, jelikož ty jsou nejviditelnější. Současných etických vzorů v oblasti podnikání není mnoho, jelikož podnikání v České republice má převážně neetický charakter.[12]

3.6 Výcvik a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky

Podstata tohoto nástroje etického řízení spočívá v průběžném a systematickém prohlubování znalostní a vědomostní báze managementu a zaměstnanců, zároveň pak v prověřování jejich schopností řešit modelové eticky problematické situace.[6]

Vzdělávání a výcvik může mít externí nebo interní charakter. Za vhodné se považují především prakticky zaměřené vzdělávací programy, realizované v rámci malých skupin prostřednictvím diskuzí a kolokvií.[12]

Výcvik je zaměřen na prověření základních znalostí z podnikatelské etiky, na využití etického kodexu v praxi, na prosazování etických principů apod. Vzdělávání by mělo být s rozsahem pravomocí zaměstnance v rámci hierarchie organizace intenzivnější.[12]

Nové přístupy ve vzdělávání a výcviku zaměstnanců v oblasti podnikatelské etiky jsou Learning by doing a e-Learning. Learning by doing (učení praxí) je metoda, která se využívá k osvojení nových znalostí a zkušeností v rámci pracovní činnosti. Základem tohoto přístupu

je získávání praktických zkušeností pomocí stáží na jednotlivých úrovních podnikové hierarchie. Metoda e-Learning je založená na využívání počítačové techniky a internetu jak při výuce, tak při individuálním studiu. Firmy tímto způsobem dnes vzdělávají své zaměstnance. Tato forma vzdělávání je přístupná kdekoliv a kdykoliv, kde je připojení k internetu.[12]

Vzdělávání a výcvik zaměstnanců se může stát součástí celoživotního vzdělávání manažera a zaměstnance.

3.7 Etický a sociální audit

Etický a sociální audit je jeden z nejnovějších, ale také nejkomplexnějších nástrojů etického řízení, který se v současnosti používá ve vyspělých tržních ekonomikách pro implementaci podnikatelské etiky do praxe.[12]

Dvořáček definuje audit jako „synonymum pro objektivnost, účinnost a nástroj zkvalitnění řízení.“[4]

T. Lee charakterizuje audit tak, že je to v obecném smyslu „prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.“[12]

Etický a sociální audit patří do skupiny nefinančních auditů, kam řadíme například marketingový audit, audit informačních technologií apod. Mezi finančními a nefinančními audity existuje mnoho rozdílů, kde zásadní rozdíl spočívá především v povinnosti auditovat firmu, kde finanční audity předepisuje vybraným ekonomickým subjektům zákon, nefinanční audity jsou závislé na ochotě a dobrovolnosti subjektu k nefinančnímu auditu přistoupit.[12]

Tabulka 1: Rozdíly v provádění finančních a nefinančních auditů

Finanční audity	Nefinančních audity
Mají přesně definované etalony (právní řád)	Etalony jsou podnikové, srovnání s konkurencí
Postup je v každé organizaci shodný	Je určen především pro vlastní podnik
Audit se opakuje 1x ročně	Audit se obvykle opakuje za 18 až 24 měsíců

Zdroj: modifikováno podle Vaněk, Z.: Seminář IIR: Interní audit, 27. – 28. 8. 2002, Praha

Pavlica uvádí, že „cílem sociálního auditu je provedení komplexního popisu sociální reality podniku, přičemž by měl věrohodně vypovídat o jejím celkovém výrazu a připravenosti k předpokládaným nebo prosazovaným aktivitám.“[11]

Etický a sociální audit se začíná v poslední době rozlišovat. Sociální audit zahrnuje kontrolu čtyř podnikových dimenzí, a to zaměstnanecké politiky, environmentální politiky, ekonomicko-sociálního rozvoje podniku a dobročinnosti. Etický audit zahrnuje především analýzu etického programu v podniku a prověřování etických hodnot a principů.[3]

Audit může být realizován různými způsoby, jako např. osobním rozhovorem s pověřeným pracovníkem, analýzou příslušných materiálů a dokumentů nebo formou dotazníků. Lze ho provést interně, tzn. svými pověřenými zaměstnanci, případně svým zvláštním týmem, nebo externě, pomocí specializovaných firem.[12]

Tabulka 2: Výhody a nevýhody etických a sociálních auditů

VÝHODY	NEVÝHODY
Analýza a hodnocení účinnosti jednotlivých metod a nástrojů etického programu	Časová náročnost
Analýza morálky a sociálního klimatu v podniku	Finanční náročnost
Zvýšení transparentnosti	Oproti finančním typům auditů neexistují pevně definované etalony, tzn. ztížení míry srovnání mezi podniky či odvětvími.
Kontrola moci v podniku	
Podchycení rozsahu morálních konfliktů v organizaci a následná možnost jejich eliminace	
Zmapování naplňování jednotné firemní strategie z hlediska hodnot v organizaci	

Zdroj: [3]

Sociální a etické audity se postupně stávají důležitou a neoddělitelnou složkou kvalitního etického řízení. Audit by neměl být pouze kontrolou etické situace v podniku, ale měl by přinést konkrétní návrhy změn na zlepšení této situace.[3]

3.8 Etický manažer, výbor, ombudsman

Etické výbory jsou většinou poradní orgány statutárních orgánů v podniku a tvoří je odborníci na podnikatelskou etiku. Smyslem etického výboru je smířící řešení sporů a předcházení tak jejich řešení u soudu. Vyšetřuje podané stížnosti, rozhoduje o trestech za bezprostřední porušování etického kodexu dané společnosti.[12]

V řadě amerických podniků byly již v polovině 30. let zpracovány různé dokumenty etické povahy a byly ustanoveny právě etické výbory při správních radách (Ethics Committees of Board of Directors). Úkolem těchto výborů bylo zdůraznit závažnost etických programů a zásad. V podnicích vznikaly s jejich podporou kanceláře etiky, které připravovaly projekty a programy, organizovaly semináře s etickou tematikou a zodpovídaly za přípravu etického kodexu, za seznámení všech zaměstnanců s ním a monitorovaly jeho dodržování.[1]

Úřad pro ombudsmana neboli firemní ombudsman je v podstatě určitý důvěrník a zástupce zaměstnanců. Jeho úkolem je zaměřit se na rovnováhu a harmonii zájmů všech skupin, které se podílejí na podnikání. Zvláštní pozornost se klade na řešení kolizních problémů a dilemat v oblasti vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník.[12]

Přístup k tomuto nástroji podnikové etiky se značně liší. Zatímco v USA je etický ombudsman v každém pátém podniku, v Evropě není tento úřad až tak rozšířen. Ombudsman může být instituce složená z více aktivit, která umožňuje monitorování a kultivaci prostředí. Jeho pravomoci mu umožňují zabývat se připomínkami k etickým kodexům a nedostatky v dodržování etického kodexu způsobem, který považuje za přiměřený a účinný. Má právo projednávat své připomínky v dozorčí radě firmy.[7]

4. VLIV MANAŽERSKÉ ETIKY NA ROZVOJ PODNIKU A ANALÝZA KROKŮ EFEKTIVNÍHO PROCESU MANAGEMENTU ETIKY

Nejprve bude charakterizována vybraná firma AV ENGINEERING, a.s., poté bude provedena analýza rozhodovacího procesu, jednotlivých komponent tvořící management podnikové etiky a identifikován vliv manažerské etiky na rozvoj vybraných oblastí podniku. Následně budou zhodnoceny získané informace v kontextu vymezených teoretických východisek. Analýza bude provedena metodou kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru, který proběhl v souladu s jeho zásadami, které uvádí Miovský, a to tak, že důraz byl kladen na přirozenost konverzace, nenásilný průběh apod.[10] Kladené otázky jsou formulované v příloze.

4.1 Charakteristika firmy AV ENGINEERING, a.s.

Společnost AV ENGINEERING, a.s. je přední česká společnost orientovaná na vývoj výrobků ve strojírenství. Působí na trhu již řadu let, během nichž si vytvořila pozici stabilní, spolehlivé, loajální a inovativní společnosti. Je dodavatelem špičkových softwarových systémů od společnosti PTC. Poskytuje služby v oblasti vývoje, konstrukce, technických výpočtů, zkoušek a měření nových strojírenských výrobků. K dnešnímu dni má společnost přibližně sto zaměstnanců. Lidé v AV ENGINEERING jsou skvělý tým, a tak společně tráví i volný čas a vydávají se za všemožnými zážitky. Jejich výlety jsou již tradiční a v každém ročním období mají jiný program. Nezáleží ale na tom, kam jedou, hlavně, když je veselo, což v této společnosti bez pochyby je.

Logo společnosti

Podle ředitele společnosti Vladimíra Hoferka je dynamika nejvýstižnější charakteristikou současného strojírenství. Stále se zrychlující inovační cyklus vývoje výrobků, nové oblasti – software, konektivita – uplatňující se ve výrobcích, jsou hlavní atributy současného strojírenství. Dynamika je také hlavním důvodem a motivem nového vizuálního stylu společnosti AV ENGINEERING. Nejvýraznější změnu přináší nové logo společnosti. Barevné schéma, využívající odstíny modré a šedé, se hlásí ke klasickému strojírenství. Výrazně odlišená písmena AV – Added Value (přidaná hodnota) – podtrhují hlavní cíl společnosti: poskytovat zákazníkům služby s vysokou přidanou hodnotou.

Grafické řešení loga zdůrazňuje dvě slova: ENGINE – symbol pohybu, síly a výkonu a RING – odkazující na úplný, uzavřený cyklus vývoje výrobku. Obě části propojuje výrazné spojení dvou EE, které se stává firemní značkou. Nové logo společnosti doprovází také grafický motiv, představující jednotlivé vývojové projekty, ať už z oblasti návrhu a testování výrobků nebo z oblasti implementace softwarových CAD a PLM řešení pro podporu vývoje výrobku. CAD je „počítačem podporované projektování“, které na základě využití počítačových programů vytváří dvou nebo tří dimenzní (2D nebo 3D) grafické návrhy fyzických objektů. PLM (správa životního cyklu výrobku) představuje integraci dat, procesů, obchodních systémů a lidí v rámci rozšířeného podnikového prostředí do jednoho systému.[17]

„Jsme přesvědčeni, že nový vizuální styl společnosti bude nyní i nadále charakterizovat úsilí společnosti poskytovat služby s vysokou přidanou hodnotou českým strojírenským společností. Že bude signálem našim obchodním partnerům i široké odborné veřejnosti o tom, že naše společnost drží tempo světového strojírenství a je synonymem pro špičkové vývojové služby a implementace nejlepších softwarových CAD/PLM technologií“, uvedl Vladimír Hoferek.[16]

4.1.1 Mise a vize společnosti

Misí této firmy je poskytovat zákazníkům řešení pro trvalou inovaci výrobků, způsobu jejich tvorby, provozu a servisu s cílem udržovat konkurenční výhodu. Její přidaná hodnota je v dlouholetých, multioborových zkušenostech, v množství referencí a v certifikovaných kompetencích.

Vizí této společnosti je být vyhledávanou společností, která vysokou kvalitou služeb a softwarových systémů vytváří pro své zákazníky přidanou hodnotu, spočívající v trvalé schopnosti inovovat způsob tvorby, provozu a servisu výrobků. Další cíle společnosti jsou zrychlení inovací výrobků, dodržování předpisů a snížení rizik, zvýšení příjmů ze služeb, zlepšení globálního vývoje nových produktů a rychlejší uvedení výrobků na trh.

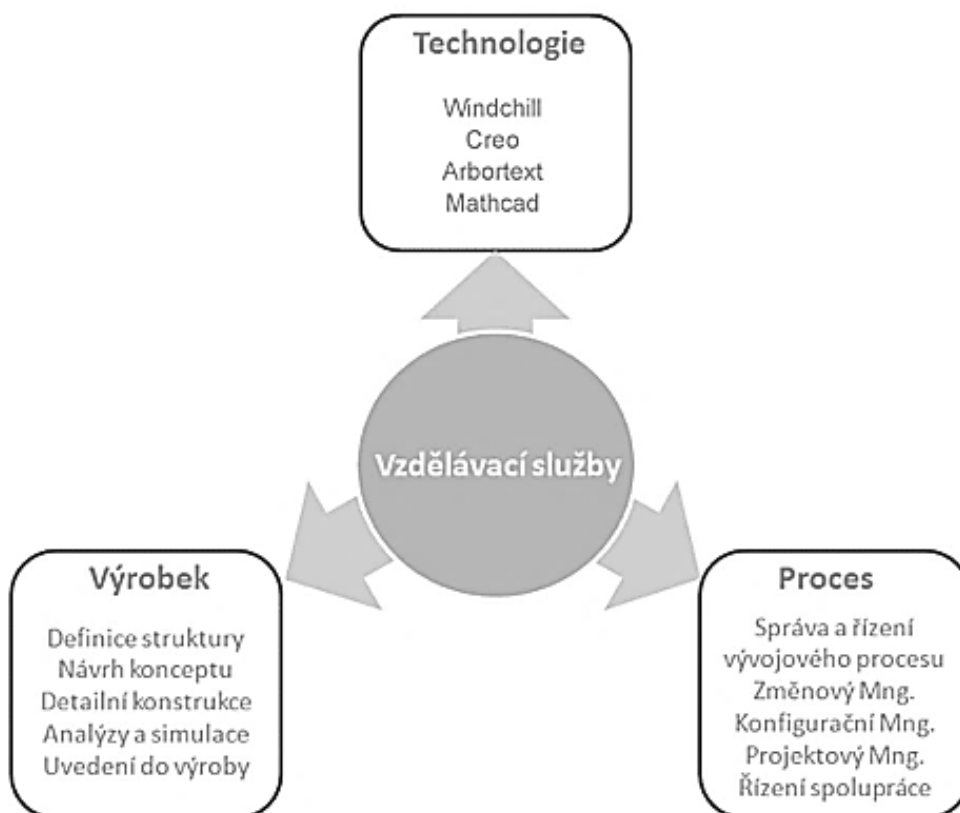
Z teoretického hlediska se vize objasňuje jako motivace firmy k budoucnosti a odpovídá na otázku, čeho by chtěla organizace v budoucnosti dosáhnout. Vize je na rozdíl od cílů obecně specifikovaná. Mise organizace je způsob, jak dosáhnout vize. Zabývá se současnými aktivitami firmy a lze ji charakterizovat jako otázku „kdo jsme a co děláme?“ Mise by měla

navíc obsahovat jakýsi kodex, podle kterého se má celá organizace a její pracovníci chovat, aby mohla uskutečňovat stanovenou vizi.[9]

Na základě porovnání mise a vize stanovené společností a vymezené teoretickými východisky lze říci, že vize společnosti AV ENGINEERING je v souladu s teoretickým tvrzením, kdežto mise této společnosti se od tohoto tvrzení odchyľuje, jelikož neodpovídá na otázku „kdo jsme a co děláme“ a neobsahuje již zmíněný kodex.

4.1.2 Služby společnosti

Společnost nabízí svým zákazníkům komplexní služby k software technologiím PTC (Transaction Processing performance Council - Rada pro testování transakční výkonnosti) a k produktům AV ENGINEERING. Vlastní mnohaleté zkušenosti s používáním technologií v její divizi R&D pro široké spektrum zákazníků z různých odvětví zaručují jejich zákazníkům služby dodané s vysokou odbornou kvalitou. Nabídka služeb je velice rozmanitá. Společnost se zaměřuje především na implementaci software technologií, vzdělávací služby a konzultace, automatizaci a technickou podporu



Obrázek 5: Vzdělávací služby ve společnosti AV ENGINEERING, a.s.

Zdroj: [16]

4.1.3 Historie společnosti

Společnost AV ENGINEERING byla založena v roce 1993. Hlavní aktivitou se staly dodávky, implementace a technická podpora unikátního konstrukčního systému Pro/ENGINEER od společnosti PTC. V roce 1995 došlo k založení divize Engineering, které bylo logickým krokem v postupném rozšiřování obchodní linie, a to v oblasti přímé podpory vývoje výrobků u zákazníků s orientací na automobilový průmysl a další odvětví. Poté v roce 1997 založili oddělení Technické výpočty s jasným odhodláním poskytovat zákazníkům komplexní podporu při vývoji jejich výrobků zahrnující speciální a expertní činnosti v oblasti analýz a simulací virtuálních prototypů. Rok 2001 jim přinesl prohloubení expertízy v oblasti CAE analýz a simulací (návrhy a optimalizace světelných systémů, toleranční analýzy, simulace procesu tváření apod.). V roce 2005 se stala firma AV ENGINEERING nejúspěšnějším Value Added Resellerem (VAR) společnosti PTC. Získává status Maintenance Services Provider (poskytovatel udržovacích služeb) pro produkty PTC a Platinum VAR. Dva roky na to firma implementovala projektové řízení jako standardní nástroj řízení vývojových zakázek. Od roku 2008 se ve společnosti stávají provozní zkoušky, měření a testování přirozenou součástí procesu vývoje výrobků. V roce 2009 se společnost AV ENGINEERING stala členem ACRI (Asociace podniků českého železničního průmyslu). Poté zařadili do portfolia služeb společnosti tvorbu elektronických katalogů a návodek, zrealizovali vývoj nového designu lokomotiv pro společnost CZ LOKO. Rok 2013 byl významný tím, že společnost AV ENGINEERING již 20 let podporuje své obchodní partnery a uvádí na trh výrobky s vyšší užitnou hodnotou, v kratším čase a za nižších nákladů. A od roku 2015 je společnost první společností v ČR, která používá metodu Multisine při akcelerovaných zkouškách životnosti výrobků.

4.2 Analýza managementu etiky a vlivu na rozvoj společnosti

Společnost AV ENGINEERING, a.s. zabezpečuje etické rozhodování manažerů na základě správného rozhodovacího procesu, kdy prvním důležitým krokem je sběr informací. Společnost nejprve shromažďuje informace pro jednotlivá rozhodnutí a tyto informace získává z více zdrojů, a to jak ze systémového přístupu ve sběru informací, tak i od svých zákazníků. Po sběru přichází na řadu analýza těchto informací a podnětů, kde se posuzuje především relevantnost a validnost informací. Dále se identifikuje problém, společnost však tento krok nazývá spíše stanovení postupu pro rozhodnutí. Poté dojde k vlastnímu rozhodnutí na základě konsenzu, kde se společnost shodne na konkrétním řešení. Dále se sleduje a vyhodnocuje vliv rozhodnutí na chod procesu. Další krok je revize rozhodnutí, kde se zjistí,

zda rozhodnutí managementu je správné a jestli to funguje tak, jak má. Pokud je v rozhodnutí společnosti nějaký problém, v celém tomto procesu se vrátí zpět na třetí krok – stanovení postupu. Celé rozhodnutí se přehodnotí a shodnou se na jiném. Tento proces je znázorněn na následujícím schématu.



Obrázek 6: Schéma rozhodnutí managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Úspěšnost managementu spočívá v tom, jak intenzivně dokáže manažer získávat informace o potřebách a záměrech svého ekonomického a sociálního okolí, a zároveň tyto potřeby a záměry vnímat a verifikovat. V tomto ohledu je management společnosti prosperující.

Ve společnosti AV ENGINEERING, a.s. mají všichni úctu k sobě navzájem, snaží se budovat a správně používat interní komunikaci v podniku, provádějí různá zasedání se zaměstnanci, kde s nimi vše důkladně probírají a se vším je seznamují.

Používají zde metodu *koučinku*, což je metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností. Tato metoda přispívá ke zlepšování výkonu, schopnosti sebemotivace, k řešení pracovních problémů a lepšímu pochopení sebe samého. Pokud tedy dojde k nějaké chybě, kouč koučuje pracovníky tak, aby je dovedl na správnou komunikační strategii, na společné řešení.

Ve firmě se zaměřují především na týmovou práci, a to hlavně pro projektové řízení. Výhodou týmových aktivit je výrazné zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení různých zadání. Jako v každém týmu mají nastavené společné cíle a vyhýbají se střetům zájmu.

Jsou zde také zavedeny pravidelné hodnotící pohovory, které spočívají v osobním setkání hodnotitele a hodnoceného, kdy hodnotitel hodnoceného vede k tomu, aby sám navrhoval řešení a vyjadřoval své názory. Hodnotící pohovor je vyústěním průběžného sledování a neformálního hodnocení pracovníka během celého hodnoceného období. K hodnocení manažerských kompetencí používají metodu zvanou *360° zpětné vazby*. Metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby dává jedinečnou šanci pracovníkovi a jeho nadřízenému získat výkonovou zpětnou vazbu. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. 360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které dokáží pomoci organizaci růst, nastavuje jim zrcadlo, jak jejich lidé fungují. Díky tomu organizace může realizovat nevyhnutelné změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Tato metoda přináší vyšší objektivitu, směřuje pozornost na vnitřní zákazníky a ovlivňuje firemní kulturu. Také přináší podněty pro rozvoj společnosti. Metoda je založena na komplexním hodnocení „ze všech možných stran“ – od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků a podřízených, hodnotí se i on sám. Informace od okruhu lidí, s nimiž spolupracuje, je to nejcennější, co mu mohou dát. Vyjádří se tím názor na podstatné aspekty jeho manažerské práce, na jeho chování.

Společnost se v rámci etického jednání chová spravedlivě a odpovědně. Mají rovné příležitosti (gender management), bezpečné pracovní prostředí a navzájem se respektují. Je zde možnost přecházet z jedné divize do druhé, což pomáhá zaměstnanci v jeho interpersonálním rozvoji. Chrání se zde majetek společnosti a důvěrné informace všech pracovníků.

Ve společnosti AV ENGINEERING, a.s. jsou samozřejmě zavedeny některé komponenty etického řízení, a to mise a vize, poradenské kanály, etičtí poradci, vzdělání a výcvik, audit, účetnictví a podávání zpráv, které je dané zákonem. V praxi využívají především mise a vize (viz začátek této kapitoly) a poradenské kanály spolu se vzděláním a výcvikem. Komunikují s managementem jiných firem a využívají i jejich nástroje. Etický kodex není psaný, jsou zavedeny normy a pravidla, které jsou zakódované v mantře společnosti. Existence etického kodexu je prospěšná a kodex je významným nástrojem pro řízení podniku, proto bude firmě navržen. Etické výbory či úřad pro ombudsmana pro etiku ve firmě nemají a nepoužívají.

Etické chování a pravidla jsou významnou částí reference na trhu, značky, chování a odbornosti společnosti. Etické chování je konzistentní a není náchylné na výkyvy na trhu, chovají se stále stejně i v krizových situacích. Tomuto chování odpovídá i značka společnosti. Odmítají to, co je neetické. Společnost je orientovaná na přidanou hodnotu ve vývoji výrobku a na rozvoj svých zaměstnanců za účelem naplňování této hodnoty. Oproti tomu je současná situace na trhu taková, že je na něm požadavek na „manpower“, tzn. na dodávku placených osob, což neumožňuje rozvoj osob ani dané společnosti, pro kterou osoby pracují, což je v AV ENGINEERING shledáno jako neetické a nevhodné.

Společnost je řízená projektovým řízením, kde jsou jasně definovány role a cíle (mise a vize) a jednotliví řešitelé pracují na svých úkolech tak pečlivě a zodpovědně, aby bylo dosaženo společných cílů.

V rámci programu vzdělávání zaměstnanců zaměřeného na etiku pracovního a obchodního chování ve společnosti mají zavedený vzdělávací program AV UNIVERZITA, což je program soft skillový, který slouží k prohloubení interní i externí komunikace, k obchodnímu vedení případů, k posílení realizace cílů a vzdělává pouze pracovníky, kteří požadované vzdělání potřebují doplnit

AV ENGINEERING, a.s. má zavedenou společenskou odpovědnost firmy (CSR), která přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku a konkurenceschopnosti. V rámci CSR považují za nejdůležitější oblast pravdivé komunikace k zákazníkům, kvalitních produktů a služeb, etického chování firmy, dále považují za velmi důležité podporu vzdělání, vědy a výzkumu a také transparentnost. Při uplatňování konceptu CSR jde o proces budování důvěry různých zainteresovaných stran ve fungování firmy. Tuto důvěru si firma získává tím, že se soustavně snaží o navázání spolupráce se svými klíčovými stakeholdery, jimiž jsou především zákazníci, obchodní partneři a zaměstnanci. CSR aktivity jsou realizovány

dlouhodobě a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci. V sociální oblasti se zaměřují zejména na dialog se stakeholdery, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rovné příležitosti a rozmanitost na pracovišti. V environmentální oblasti se klade důraz na recyklaci a na snižování negativních dopadů na životní prostředí. V rámci ekonomické oblasti považuje společnost za nejdůležitější transparentnost, ochranu duševního vlastnictví a etické chování k zákazníkům a dodavatelům. Společnost informuje veřejnost o svých CSR aktivitách na webových stránkách firmy, prostřednictvím sociálních sítí – přes aplikace, a především se spoléhají na reference od lidí. Vůbec nevyužívají noviny, časopisy ani reklamy.

4.3 Zhodnocení současného stavu, doporučení pro firmu a návrh etického kodexu

Z analýzy vyplynulo, že uvnitř podniku je velmi dobrá úroveň dodržování vnitropodnikových norem, což se odráží na kvalitě vzájemných vztahů. Podnik jedná v souladu s právními normami. Etické chování firmě přináší mnoho výhod a pozitivně působí na jeho rozvoj.

Hlavní pozornost byla věnována vlivu manažerské etiky na rozvoj firmy. Podnik udržuje etiku jako součást své podnikatelské strategie, vytváří si tak dobré jméno u široké veřejnosti a tím si získává potenciální zákazníky, jelikož stále více zákazníků klade důraz na to, jak se k nim podnik chová a jaký má vztah k životnímu prostředí. Pozitivní etické prostředí vytváří dobré pracovní vztahy, motivuje zaměstnance a podněcuje jejich loajalitu. Zaměstnance to přivádí k novým nápadům a tím se zvyšuje efektivnost a kvalita jejich práce.

Na základě analýzy managementu etiky v podniku bylo zjištěno, že by ve společnosti AV ENGINEERING měl být zřízen etický kodex a etický výbor, aby byla etika firmy na té nejlepší úrovni. Nezbytným předpokladem vlivu etického výboru na zavedené etiky do podnikání je především kvalita komunikačního systému, který může v oblasti podnikové etiky a firemní kultury pomoci k odstraňování bariér a k včasnému řešení etických problémů a dilemat. Etický výbor vyšetřuje podané stížnosti a rozhoduje o trestech za bezprostřední porušování etického kodexu dané společnosti

Jedním z nástrojů, který je tedy možné v současné době zavést, je etický kodex a ve spolupráci s firmou je navržen.

4.3.1 Návrh firemního etického kodexu

Hlavním doporučením vyplývajícím z předchozí analýzy je návrh etického kodexu vedoucího ke zlepšení současného stavu společnosti. Současná úroveň etiky v AV ENGINEERING, a.s. je vyhovující, nicméně stále je co zlepšovat a jedním ze způsobů, jak vylepšit podnikovou etiku, je zavedení etického kodexu. Etický kodex má výhodu pro všechny zaměstnance podniku, jelikož jim stanovuje jednotná pravidla, jak se chovat v situacích, kdy si nejsou úplně jisti tím, co je správné, etické. Výhodou je i pro vedení podniku, protože mu usnadňuje kontrolu dodržování těchto pravidel.

Etický kodex je soubor základních etických norem jednání a je uplatňován při jednání vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům i široké veřejnosti. Je sestaven jako soubor prohlášení, k nimž se jednotliví zaměstnanci zavazují.

Etický kodex společnosti AV ENGINEERING, a.s.

Preamble

Společnost AV ENGINEERING, a.s. je v každodenním pracovním životě připravena se řídit etickými a profesionálními hodnotami s cílem dosažení maximální spokojenosti jejich zaměstnanců i obchodních partnerů. *„Vše co děláme, děláme čestně, otevřeně, přátelsky, slušně, dynamicky a s respektem.“*

„Etický kodex je souhrn základních zásad, které my jako zaměstnanci AV ENGINEERING známe, dodržujeme a řídíme se jimi. Sjednotí vnímání naší společnosti jako podniku, jehož hlavním cílem jsou spokojení zaměstnanci, obchodní partneři i všeobecné okolí.“

Hodnoty společnosti

Na etické hodnoty se klade velký důraz, jelikož jsou nedílnou součástí všech rozhodnutí a firemních dokumentů. Hodnotami společnosti AV ENGINEERING jsou:

- *Úcta a respekt*
- *Čestnost*
- *Loajalita*
- *Tvořivost*
- *Bezpečnost a ergonomie*

- *Otevřenost a spolehlivost*
- *Stabilita*

Zaměstnanci

Nejdůležitější hodnotou v mezilidských vztazích, ale obzvlášť v pracovněprávních, je respekt a úcta.

1. *„Vztahy k zaměstnancům se zakládají na úctě k člověku a respektování základních lidských práv.“*

Dalším důležitým aspektem pro spokojené zaměstnance je vlivné pracovní prostředí, které má vliv na jejich výkony.

2. *„Pracovní atmosféra je založena na důvěře, loajalitě a týmové spolupráci. Je zde snaha o vytváření týmové atmosféry ať už ze strany zaměstnanců tak také ze strany samotného vedení společnosti.“*

3. *„Ve společnosti AV ENGINEERING se zásadně odmítají jakékoliv formy zneužívání, ponižování, obtěžování, či diskriminace.“*

V každé společnosti je velmi důležitá především komunikace, proto je zařazena jako další v pořadí.

4. *„Společnost dbá na kvalitní a efektivní předávání informací mezi jednotlivými divizemi a zavazuje se k pravidelnému informování všech zaměstnanců o celkovém dění v podniku.“*

5. *„Všichni zaměstnanci dbají na ochranu důvěrných informací o činnosti společnosti a zavazují se, že takové informace nikdy nezneužijí pro svůj nebo cizí prospěch.“*

Další důležitá část je bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

6. *„Společnost se vždy snaží vyvíjet výrobní postupy a procesy takovým způsobem, aby byly co nejvíce bezpečné. Vystavení pracovníků potenciálním bezpečnostním rizikům je třeba kontrolovat prostřednictvím technických a správních kontrol a provádět průběžná školení o bezpečnosti.“*

7. *„Všichni zaměstnanci jsou povinni se podílet na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření.“*

Dalším bodem etického kodexu je odměna za práci.

8. *„Vedení společnosti klade důraz na spravedlnost v odměňování a spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci AV ENGINEERING jsou odměňováni dle platného mzdového řádu, který je v souladu se zákoníkem práce.“*

Ve společnosti dbají na ochranu majetku a na udržení dobrého jména podniku.

9. *„Zaměstnanci dbají na ochranu dobrého jména společnosti a jednají tak, aby se vyhnuli střetům zájmu.“*

10. *„Zaměstnanci nesmí nabízet, dávat či přijímat dary, které by se zavazovaly k jakémukoliv nečestnému jednání v rámci obchodních vztahů. Nesmí přijímat, ať už přímo nebo nepřímo, úplatky nebo jiné nezákonné výhody pro podnikání nebo finanční zisk. Jakýkoliv způsob uplácení musí být okamžitě odmítnut a musí být oznámen vedení.“*

11. *„Zaměstnanci jsou přijímáni na základě jejich kvalifikace a způsobilosti danou práci vykonávat. Společnost se rozhoduje v rámci přijímání také na základě dobrého doporučení.“*

12. *„Společnost stanovuje jasná pravidla pro kariérní růst. Tato pravidla vycházejí z odvedené práce každého zaměstnance a z jejich schopností.“*

Zákazníci

1. *„Společnost jedná se svými zákazníky vždy zdvořile, s úctou a respektem.“*

2. *„Každý zákazník je pro společnost velmi důležitý, a proto dbá o stoprocentní splnění jeho požadavků a přání.“*

3. *„Společnost rozvíjí se svými zákazníky dlouhodobou spoluprací.“*

4. *„Pro zaměstnance společnosti je etické a čestné chování vůči všem zákazníkům samozřejmostí.“*

Dodavatelé

1. *„Vztahy se svými dodavateli zakládá společnost na principu dodržování vysoké jakosti dodávaných produktů a také na dodržování etických pravidel.“*

2. *„Společnost považuje za samozřejmost udržování a rozvíjení vztahů výhodných pro obě strany.“*

3. „Řešení případných nesrovnalostí probíhá po vzájemné domluvě obou stran, přičemž se dbá na zachování etických principů.“

4. „Společnost dodržuje sjednané platební podmínky s dodavateli.“

Konkurence

1. „K postavení společnosti na trhu používají pouze dovolené prostředky v souladu s dodržáním etických pravidel.“

2. „V konkurenčním boji si společnost počíná čestně a nepoškozuje reputaci konkurentů.“

3. „Nepokoušejí se nečestnými způsoby získávat informace o podnikání konkurentů“.

4. „Konkurence není společností vnímána jako nepřítel, ale naopak jako hnací motor při zlepšování sebe sama.“

Ochrana životního prostředí

Společnost uznává, že odpovědnost vůči životnímu prostředí je nedílnou součástí vedení podniku.

1. „Společnost má zájem na zachování zdravého a čistého životního prostředí. Jsou si vědomi toho, že určité zdroje jsou omezené a je třeba užívat je zodpovědně.“

2. „Třídění odpadu je pro společnost samozřejmostí.“

3. „Společnost se snaží při své činnosti přijímat taková opatření, která povedou k co nejnižší míře zatěžování životního prostředí.“

Platnost kodexu

„Etický kodex se stává závazným ode dne jeho přijetí valnou hromadou společnosti AV ENGINEERING, a.s.

Dodržování etického kodexu se stává závaznou podmínkou pro zaměstnání ve společnosti. Při porušení nebo nedodržení zásad etického kodexu se toto chování hodnotí jako přestupek a vedení společnosti musí tento přestupek řešit.

Jestliže se zaměstnanec ocitne v situaci, která není kodexem upravena, zajde si pro radu ke svému nadřízenému.“

„Pokud si zaměstnanci nejsou jisti ohledně požadavků, které na ně etický kodex klade, nebo pokud mají obavy, že firma určitým způsobem porušuje zákon, či dochází k porušování firemních zásad, tedy k neetickému chování, jsou povinni to oznámit svému nadřízenému a požádat ho o radu. Jestliže zaměstnanci nejsou spokojeni s tím, jak nadřízený problém řeší, mohou se obrátit na manažera vyšší úrovně, nebo také na předsedu auditního výboru správní rady.“

4.3.2 Zavedení návrhu etického kodexu

Návrh etického kodexu byl proveden na základě zjištění o společnosti a takto navržený etický kodex byl předán podniku ke schválení.

Společnost s návrhem etického kodexu souhlasí a nemá žádné návrhy na změny či úpravu některých částí kodexu. Podnik v rámci jeho implementace seznámí všechny pracovníky společnosti s obsahem etického kodexu při jejich interním vzdělávání. Poté kodex nainstalují na interní INTRANET společnosti a také proběhne oznámení o jeho zavedení na webové stránky společnosti.

ZÁVĚR

Stále více firem se snaží podnikat odpovědně, protože jsou si vědomy, že podnikání v souladu s mravními principy je z dlouhodobého hlediska úspěšné. Společensky odpovědné podnikání přináší prospěch nejen firmě, ale i celé společnosti. Chovat se eticky k zákazníkům, ale také k zaměstnancům a k širokému okolí firmy je dnes nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti.

Základem úspěšného působení firmy je týmová tvořivá práce. Ve firmě musí být takový pracovní kolektiv, který je stabilní a zajišťuje partnerské pracovní vztahy. Důležitou roli hraje také informovanost zaměstnanců. Ta zvyšuje jejich loajalitu a pozitivně působí na sociální klima na pracovišti, které má velký vliv na kvalitu pracovních výkonů. Manažer by měl především umět své podřízené správně motivovat k plnění strategických cílů podniku. Pokud jsou zaměstnanci dobře seznámeni s hodnotami a cíli podniku, začnou se s nimi ztotožňovat, čímž dochází k vyšší pravděpodobnosti dosažení těchto cílů. Každý manažer by také měl být pro zaměstnance etickým vzorem a sdílet etické hodnoty podniku.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat vliv manažerské etiky na rozvoj podniku a identifikovat jednotlivé kroky efektivního procesu managementu etiky.

Z provedené analýzy vyplynulo, že uvnitř podniku je velmi dobrá úroveň dodržování vnitropodnikových norem, což se odráží na kvalitě vzájemných vztahů. Etické chování firmě přináší mnoho výhod a pozitivně působí na její rozvoj. Ve společnosti AV ENGINEERING se zaměřují především na týmovou práci, a to hlavně pro projektové řízení, kde jednotliví řešitelé pracují na svých úkolech tak pečlivě a zodpovědně, aby bylo dosaženo společných cílů. Snaží se budovat a správně používat interní komunikaci v podniku a provádějí zasedání se zaměstnanci, kde s nimi vše důkladně probírají a se vším je seznamují. Ve společnosti využívají metodu *koučinku*, která přispívá ke zlepšování výkonu, k řešení pracovních problémů a lepšímu pochopení sebe samého. K hodnocení manažerských kompetencí používají metodu zvanou *360° zpětné vazby*, která dává jedinečnou šanci pracovníkovi a jeho nadřízenému získat výkonovou zpětnou vazbu. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv.

V rámci společenské odpovědnosti (CSR) považují za nejdůležitější oblast pravdivé komunikace k zákazníkům, kvalitních produktů a služeb, etického chování firmy, dále považují za velmi důležité podporu vzdělání, vědy a výzkumu a také transparentnost.

Na základě analýzy managementu etiky v podniku bylo také zjištěno, že mají ve společnosti zavedeny komponenty etického řízení, kterými jsou mise a vize, poradenské kanály, etičtí poradci, vzdělání a výcvik, audit, účetnictví a podávání zpráv. K aplikaci etiky do podnikání slouží především nástroje manažerské etiky, které pomáhají firmám s etickým a odpovědným podnikáním, a proto by společnost měla používat větší škálu těchto nástrojů. Jedním z doporučení pro společnost bylo zřídit etický výbor, aby byla etika firmy na té nejlepší úrovni. Avšak nejpoužívanějším nástrojem ve firmách je etický kodex, který na základě zjištění z analýzy není ve společnosti AV ENGINEERING zaveden, a proto byl ve spolupráci s ní navržen. Tento kodex by společnost měla nastolit co nejdříve, jelikož jeho zavedení může zlepšit reputaci podniku v očích široké veřejnosti a podpořit tak jejich celkovou důvěru. Díky tomu se eliminuje neetické jednání na pracovišti a zvýší se stabilita podniku, dojde tedy i ke zvýšení tržeb společnosti.

Na základě uvedeného shrnutí lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Monografie:

- [1] BLÁHA, J.; DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8
- [2] CRANE, A.; MATTEN, D. *Business Ethics: A European Perspective*. UK: Oxford University Press, 2004. 484 s. ISBN 0-19-925515-6
- [3] ČANÍK, P.; ŘEZBOVÁ, L.; van ZAVREL, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: VŠE, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6
- [4] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. aktualizované vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 216 s. ISBN 80-7179-805-3
- [5] DYTRT, Z.; STRÍTESKÁ, M. *Efektivní inovace. Odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1
- [6] DYTRT, Z. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012. 157 s. ISBN 978- 80-7395-519-9
- [7] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. upravené vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2
- [8] KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace pro 21. století*. Hradec Králové: NUCLEUS HK, 2000. 192 s. ISBN 80-86225-08-09
- [9] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4
- [11] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum podnik a management*. Praha: EKO Press, s.r.o., 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4
- [12] PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
- [13] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Boskovice: Albert, 1998. 123 s. ISBN 80-85834-53-7
- [14] ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4
- [15] SLÁMEČKA, V. *Manažerská etika*. Praha: ČVUT, 2012. 186 s. ISBN 978-80-01-05005-7

Internetové zdroje:

- [16] AV ENGINEERING, a.s. [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z www: <http://www.aveng.cz/>
- [17] What is PLM Software. *Siemens PLM Software*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z www: http://www.plm.automation.siemens.com/en_gb/plm/

PŘÍLOHY

Příloha A: Otázky kladené firmě při osobním rozhovoru

Příloha A

Otázky kladené firmě při osobním rozhovoru

1. Jakým způsobem zabezpečujete, že je rozhodování manažerů ve Vaší firmě založeno na etických zásadách?
2. Na které oblasti managementu etiky se ve Vaší firmě zejména zaměřujete?
3. Jaké komponenty etického řízení jsou u Vás ve firmě zavedeny?
4. Které z uvedených nástrojů etického řízení využíváte v praxi?
5. Kde zejména spatřujete vliv těchto nástrojů na rozvoj firmy?
6. Co v rámci společenské odpovědnosti firmy (CSR) považujete za nejdůležitější?