



5. Etika a podniková kultura. Etický kodex.

Ing. Jitka Vávrová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

+420 603 848 085
jitka.vavrova@tul.cz

Etika a podniková kultura



Morální vývoj podniku

Významným faktorem při posuzování úrovně podnikatelské etiky v podniku je jeho **morální vývoj**.

Vztah mezi uplatňováním etiky v podnikání a dosahováním zisku byl vždy **vyhrocený**.

V orientaci činnosti podniků (výlučně) na zisk a nebo na eticky vnímanou službu společnosti lze **rozeznat několik vývojových stupňů** označovaných jako stupně morálního, resp. etického vývoje podniku.



Jednotlivé úrovně morálního rozvoje firmy



Proč se lidé v podnicích chovají neeticky?



Proč se lidé v podnicích chovají neeticky

- **Zaměstnancům není dostatečně jasné**, jaké chování je vhodné a přijatelné
- **Zaměstnanci mají individuální představy** o tom, co je správné a jak by měla firma konat
- **Existuje přesvědčení, že neetická aktivita je v zájmu firmy**
- Existuje přesvědčení, že neetická aktivita je **v nejlepším zájmu jednotlivců**
 - *Cesta k moci, penězům, k postupu a uznání*
- Jednotlivec **může věřit, že tato neetická činnost nebude odhalená** a může uniknout možným důsledkům svého chování
- Klíčovým zdrojem morálního stresu manažerů je **absence institucionalizovaných struktur, které přiznávají morálním otázkám obecný charakter**

Co je podniková kultura?



Co je podniková (organizační) kultura

- Především komplex názorů vrcholového managementu, týkajících se řízení samotného managementu a ostatních zaměstnanců a usměrňování jejich činnosti v souladu s cílovými záměry podniku
- Je to soubor názorů, zvyků, hodnotových systémů, norem chování a způsobů podnikání, jenž jsou pro každou organizaci jedinečné a určují charakter činnosti podniku

Důležitost podnikové kultury

Firemní kulturu můžeme definovat jako **soubor toho, čemu lidé ve firmě věří, jak pracují, komunikují a jak se chovají uvnitř firmy i navenek.**

Dle studie Gallup z roku 2015, kde vyzpovídali přes sedm tisíc respondentů, se angažovanost, chuť či zapojení zaměstnanců může lišit až o 70 % a to na základě (ne)správného vedení týmu.

Z výsledků té samé studie vyplývá, že pravděpodobnost vysoké angažovanosti zaměstnanců je o 59 % vyšší v případě, že mají vysoce angažovaného nadřízeného – klíčem k úspěchu a motivaci týmů jsou všichni vedoucí pracovníci.



Čeho lze dosáhnout s kvalitní podnikovou kulturou

Když se v práci cítíme spokojení, dosahujeme **větších výsledků** a jsme **efektivnější**.

Atmosféra ve firmě má zásadní vliv na úspěch nebo neúspěch v dosahování cílů a efektivity lidí.

V příjemném prostředí plném zdravých vztahů s větší jistotou lze **budovat stálý a schopný tým**.

Firemní kultura hraje významnou roli **při náboru nových kolegů** do týmu. Správně vytyčené firemní hodnoty jsou magnetem na schopné lidi.

Jak se lidé ve firmě cítí a jak o ní mluví se svou rodinou či známými, je **výkladní skříň**.

” *Sama jsem si v minulých zaměstnáních vyzkoušela práci, která mě nebavila a chodila jsem si to tam „odsedět“.*
Zpravidla to bylo u firem, které se nezajímaly o motivaci svých zaměstnanců a neměly definované firemní hodnoty. Ve Freelu mám v práci větší svobodu a vím, jaký má moje práce smysl.

říká o práci ve Freelu **Kateřina Jozífová**



Prvky podnikové kultury

- **základní předpoklady**
- **hodnoty**
- **normy chování a postoje**
- **jazyk**
- **historky a mýty**
- **zvyky, rituály, ceremoniály**
- **hrdinové**
- **firemní architektura a vybavení**

Kulturní audit

1. Externí hodnocení podnikové kultury
2. Interní hodnocení podnikové kultury

Analýza externích determinant podnikové kultury

- Fyzické umístění firmy
- Goodwill, způsob informování o podniku
- Chování ke zvláštním skupinám obyvatelstva, ale i k ženám
- Komunikace a způsob přijímání návštěv
- Hodnocení firmy zaměstnanci
- Rozhovory s lidmi z podniku
- Mimopracovní život zaměstnanců

Analýza interního vývoje podnikové kultury

- **System profesionálního a funkčního postupu zaměstnanců** v rámci firmy, kariéra jako proces profesního růstu zaměstnanců
- **Délku setrvávání** na pracovních místech
- **Komunikační kanály** uvnitř firmy i navenek
- **V této analýze je důležitá objektivnost získaných výpovědí**



Jak se projevuje slabá podniková kultura?



Interpretace poznatků při slabé kultuře

- **Nejasné představy** o tom, jak uspět v podnikání
- Mnoho takových představ, které ale **nelze sladit**
- **Destruktivní názory** různých skupin lidí v podniku
- **Ustálené zvyky**, které jsou **neuspořádané** nebo se tříští



5. Etika a podniková kultura. Etický kodex.





Analýza ostatních specifických problémů podnikové kultury firmy:

- **Různé etické problémy**
- **Individuální rozdíly mezi zaměstnanci**
- **Emotivní výbuchy mezi zaměstnanci**
- **Problémy alkoholismu**
- **Individuální odpor vůči změnám**
- **Mzdová politika, odměňování, prémie, ale i úplatky a zneužívání postavení v podniku**



Jak zjistit etickou úroveň podniku?



Etický audit

Účelem etického auditu podniku je:

- **měření etického klimatu v podniku**
- zlepšení morálky zaměstnanců společnosti
- zvýšení produktivity
- snížení fluktuace pracovníků a stresu
- zvýšení spokojenosti zákazníků



Typy etických auditů

1. Audit integrity

- zaměstnanci hodnotí, jak jsou následující etické návyky (faktory) praktikované v organizaci:

- řešení etických problémů přímo a uvážlivě
- interaktivní zodpovědnost na základě důvěry a respektu
- existence modelu personální integrity
- vedení v celé organizaci
- zohlednění různých skupin ovlivňovaných činností organizace
- rozdělení cílů a řízení organizace
- osobní integrita

Audit měří mezeru mezi ideálem a skutečností.

2. Rychlý etický test

- měří etickou shodu (kongruenci)

Respondenti hodnotí jednotlivé položky pomocí 7-bodové škály od „silně souhlasím“ po „silně nesouhlasím“.

Tento audit se nesnaží definovat jaké by měly být hodnoty organizace, ale hodnotí spojení mezi politikou, praxí a obecnou efektivností etického managementu.

Odhad morálních hodnot a zranitelných míst

Osobní pohovory modelované na prozkoumání čtyřech základních oblastí:

- **Vědomosti** – jak jsou pracovníci obeznámeni s oficiální politikou společnosti
- **Mravní hodnoty** – jak je stanovena politika společnosti porovnatelná se skutečným chováním zaměstnanců
- **Názory** – co si zaměstnanci myslí o životě ve firmě
- **Schopnosti** – jestli jsou manažéři a zaměstnanci schopni rozeznávat potenciální etické konflikty a přijímat správná rozhodnutí



Postup změny podnikové kultury

- Uznat nutnost změny podnikové kultury
- Oznámit změny všem zaměstnancům firmy
- Začít malými změnami a věcmi
- Modelovat změny
- Otevřít komunikační kanály
- Učit zaměstnance jak přistupovat k novému systému
- Být trpělivý

Etický kodex firmy



Podstata etického kodexu

Význam etického kodexu

- objasňuje, **jaké chování podnik očekává od zaměstnance v různých situacích** a současně mu dává najevo, že záměrem a očekáváním podniku je dát personálu etické dimenze své politiky a činnosti

Obsahové překrývání dokumentu

Etický kodex by však současně **neměl** být svou povahou ani stylem zaměřován s jinými dokumenty organizace, například s jejím posláním nebo misí na straně jedné, či pracovním řádem na straně druhé.

Obsahové překrývání etického kodexu s pracovním řádem je přitom v praxi poměrně časté.

Výskyt etických kodexů

Podle mezinárodních odhadů má v současné době ve vyspělých zemích svůj závazný etický kodex **85 až 90 % větších firem**.

V Česku je tento podíl zatím menší, **podle odhadů se u větších společností pohybuje kolem 30 %**, v průběhu času však poměrně **rychle roste**.

Jaké výhody má
zavedení etického
kodexu pro firmu?



Výhody etických kodexů

- Zaměstnanci mají uvažovat o svém poslání a důležitých povinnostech, které mají jako skupiny i jednotlivci vůči své firmě, vůči klientům a spotřebitelům a také vůči celé společnosti
- Generování další diskuse
- Kodex pomáhá vštěpovat etické principy nově přijatým zaměstnancům
- Dokument, na který se mohou zaměstnanci odvolat kdykoliv se od nich žádá, aby konali v rozporu s jeho obsahem
- Ujištění, že podnik ve své činnosti dodržuje standardní morální principy a že případné rozpory mohou prostřednictvím kodexu kontrolovat



5. Etika a podniková kultura. Etický kodex.

Etický kodex ve své obecné podobě může zahrnovat následující tématické okruhy:

- Elementární čest a respektování práv
- Bezpečnost a kvalita produkce
- Ochrana zdraví a bezpečnost na pracovišti
- Konflikty zájmů
- Postup při přijímání do zaměstnání
- Férovost prodeje a marketingových praktik
- Finanční zpravodajství
- Vztahy s dodavateli
- Oceňování, účetnictví, uzavírání smluv
- Podniková špionáž, využívání vnitřních informací
- Korupce, úplatky
- Získávání a využívání informací o jiných
- Bezpečnost z hlediska ochrany zájmů firmy
- Politické aktivity
- Ochrana životního prostředí
- Intelektuální majetek, informace o majetku.



Typy etických kodexů

Aspirační kodex

- je výpovědí ideálů, ke kterým by se mělo v praxi směřovat

Výchovný kodex

- přesně určená ustanovení s obsáhlým opisem (komentářem) a interpretací
- záměrem je ukázat, že kodex může být nápomocen při řešení etických problémů

Regulační kodex

- soubor detailních pravidel řízení profesionálního chování sloužící jako základ pro řešení stížností



Cíle a funkce etických kodexů

Funkce etického kodexu:

- zmocňující dokument
- zdroj veřejného hodnocení
- zvýšení firemní reputace a důvěry veřejnosti
- prevence neetického chování
- podpůrný systém pro nápravu



Kodex by měl být:

- Jasný a srozumitelný
- Vymahatelný včetně přesného vymezení trestů za nedovolené překročení zásad kodexu

Tresty a sankce je potřeba vysvětlit z důvodů:

...

Důvody pro vytvoření kodexu

Z pohledu **individuálního podnikového manažera** etický kodex může:

- Objasnit politiku firmy v oblastech etické nejistoty
- Pomocť vyřešit základní etická dilemata
- Pomocť odolávat speciálním požadavkům zákazníků a jiných klientů
- Pomocť odolávat nerozumným požadavkům nadřízených a podřízených
- Být směrnici při propouštění zaměstnanců podniku a rozvazování smluv s dodavateli
- Pomocť při včasné odhalování podvodu
- Pomocť managementu v komunikaci o etických normách chování a společenské odpovědnosti
- Přispět k naplnění pocitu, že člověk pracuje v etickém prostředí
- Podpořit proces identifikace a harmonizace zájmů a hodnot

Důvody pro vytvoření kodexu

Z pohledu **firmy** etický kodex může:

- Eliminovat nežádoucí praktiky zapříčiňující ztrátu zákazníků a krátkodobé ztráty
- Eliminovat praktiky, které způsobují firmě pokles přízně
- Zjednodušit zavádění nových postupů
- Objasnit politiku firmy v eticky nejistých otázkách,
- Pomocť řešit etická dilemata
- Usnadnit komplexní rozhodování
- Zamezit nadřízeným, aby zneužívali své postavení vůči podřízeným
- Zjednodušit disciplínu a disciplinární opatření za etické přestupky
- Pomocť snížit potřebu donucovacích metod a prostředků na odhalení neetických činů

Tvorba kodexu

Analýza podniku, která obsahuje specifikaci funkce podniku ve společnosti v pojmech výrobních trhů, počtu zákazníků, akcionářů, zaměstnanců jako i jiných skupin klientů včetně konkurence, dodavatelů, místních, resp. regionálních společenstev a vlády.

Cílem analýzy je poukázat na množství očekávání a etických norem, kterým bude podnik podřízen.



Preambule kodexu

Preambule, ve které bude vyjádřen **závazek podniku k etickému chování a hodnotový konsensus**.

Druhá část preambule by měla být formálním vyhlášením o:

- „soukromé“ podstatě podnikatelské organizace fungující na ziskových principech
- o jejím postavení v tržním systému
- o čestnosti jejich podnikatelských záměrů v budoucnosti



ETICKÝ KODEX FIREM KASPER



Slovo jednatele – preambule

Cílem společných činností skupiny společností KASPER je dosáhnout špičkové úrovně a konkurenceschopnosti v oborech jejich podnikání. Dodržování etických zásad se proto musí stát neoddělitelnou součástí jednání každého zaměstnance vně i uvnitř firmy. Cílem Etického kodexu je docílit toho, aby vystupování zaměstnanců firem mohlo být vždy považováno za zcela profesionální ve všech ohledech.

Základním cílem Etického kodexu je spokojenost zákazníků a firemní prosperita, naší snahou je styl otevřený, zákaznický a podnikatelsky orientovaný, respektující hodnoty lidí, kteří se na vytváření výsledků podílejí.



Prosazování etického kodexu

- Etický leadership
 - *vedení příkladem ze strany nejvyššího managementu i dalších manažerů podniku*
- Zakotvení a úprava whistleblowingu
- Vzdělávání zaměstnanců a manažerů v oblasti etického chování
- Hlášení rizik porušení etických pravidel
- Interní etický výbor
- etické „horké linky“

Jak zajistíte účinnost etického kodexu ve firmě?



Účinnost etického kodexu

- Etický kodex bude tím účinnější, čím **důrazněji v něm bude uvedený některý ze zdrojů legitimnosti**.
- V decentralizované organizaci bude střední management účinnějším zdrojem autority na zajištění etického kodexu, než vrcholová úroveň managementu.
- V centralizované organizaci bude vrcholová úroveň managementu účinnějším zdrojem na zajištění etického kodexu, než by ním byla střední úroveň řízení.
- Etický kodex **podporovaný všemi úrovněmi řízení** bude účinnější než kodex podporovaný pouze na jedné úrovni řízení.
- Účinnost etického kodexu je tím větší, čím rozsáhlejší je účast středního managementu a nejvyšších zástupců pracujících **při tvorbě kodexu**.
- Etický kodex s **jasně vymezenými prioritami** bude účinnější než kodex, který je pouze dodatkem etických pravidel k existujícímu běžnému programu firmy.



Účinnost etického kodexu

- Účinnost etického kodexu je tím vyšší, čím **tvrdší jsou sankční opatření** za jeho nedodržování.
- Účinnost etického kodexu je tím vyšší, čím **větší je strach** před možnými sankcemi za jeho nedodržování.
- Etický kodex, který je **publikovaný a pravidelně diskutovaný se zaměstnanci** na všech úrovních managementu, bude účinnější než kodex, který není tímto způsobem komunikován.
- Etický kodex, jehož konstrukce obsahuje **mechanismus na ohlašování a současně na ochranu „informátorů“**, je účinnější než kodex, který tuto ochranu nezajišťuje.



Účinnost etického kodexu

- Čím víc se etický kodex **shoduje s dosavadními hodnotami zaměstnanců**, tím větší je jeho účinnost.
- Čím rychleji si zaměstnanci uvědomí osobní výhody z přizpůsobení se etickému kodexu, tím větší je účinnost kodexu.
- Čím širší je **účast zainteresovaných zaměstnanců na rozvíjení etického kodexu**, tím víc se bude shodovat s hodnotami a potřebami zaměstnanců a tím větší bude účinnost kodexu.