

Vliv etiky na strategické plánování a způsob využití v podniku PZB spol. s r. o.

Kateřina Papoušková

Bakalářská práce
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina PAPOUŠKOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Vliv etiky na strategické plánování a způsob využití
v podniku PZB spol.s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k etice v podnikání a strategickému plánování. Zhodnoťte výsledky analýzy a předložte náměty ke zdokonalení současného stavu společnosti PZB spol.s.r.o.**
- 2. Analyzujte současný stav firmy PZB spol.s.r.o.**
- 3. Popište vliv etiky na strategické plánování společnosti PZB spol.s.r.o.**
- 4. Zhodnoťte výsledky analýzy a předložte náměty ke zdokonalení současného stavu společnosti PZB spol.s.r.o.**

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

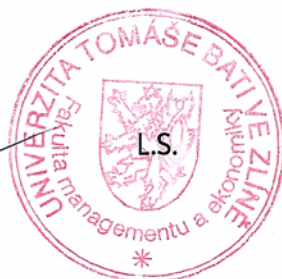
Seznam odborné literatury:

- [1] DYTRT Z. a kol., *Etika v podnikatelském prostředí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [2] ROLNÝ I., LACINA L., *Globalizace, etika, ekonomika*. 2.r.vyd. Praga: Nakladatelství Jan Piszkiwicz, 2004. 298 s. ISBN 80-86768-04-X.
- [3] PUTNOVÁ A., SEKNIČKA P., UHLÁŘ P., *Etické řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [4] SEKNIČKA P. a kol., *Úvod do hospodářské etiky*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 1997. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
- [5] BLÁHA J., DYTRT Z., *Manažerská etika*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 156 s. ISBN 80-7261-1621-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Hradilová**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2007**

Ve Zlíně dne 16. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato práce pojednává o působení etiky na strategické plánování ve firmě PZB spol.s.r.o. Cílem této práce je seznámit čtenáře o jednotlivých činnostech managementu, představit co obnáší pojem etika, zvláště etika v souvislosti s podnikatelskou činností, co se skrývá pod pojmem strategie a strategické plánování. To celé je uvedeno na konkrétní firmě, kde je analyzován současný stav a zároveň jsou předloženy možné návrhy pro zdokonalení současného stavu dané společnosti.

Klíčová slova: Management, etika, podnikatelská etika, strategie, strategické plánování

ABSTRACT

This works is about the influence of ethics on strategy planning in the company PZB spol.s.r.o. The purpose of this works is to inform readers about individual operations of management, to introduce the conception of ethics, especially the ethics in context of business activity, to inform about the conception of strategy and strategic planning. This all is shown on the concrete company, where the present conditions is analyzed and simultaneously are showed feasible suggestions for improvement of present condition of the company.

Keywords: Management, Ethics, Business Ethics, Strategy, Strategic planning

Na tomto místě bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Hradilové, za odborné vedení při vypracování této práce a veškerou pomoc, která mi byla poskytnuta.

Dále bych také chtěla poděkovat firmě PZB spol. s r.o Znojmo za umožnění vykonání bakalářské praxe, za poskytnutí potřebných materiálů, údajů a za veškerou spolupráci, která byla spojena s vypracováním této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	11
1.1 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI A ORGANIZAČNÍ HIERARCHIE.....	11
1.2 FUNKCE MANAŽERŮ	11
2 ETIKA	13
2.1 PODNIKATELSKÁ ETIKA.....	13
2.2 ETIKA V ŘÍZENÍ	15
2.2.1 Etické teorie a modely taktiky chování při rozhodování	15
2.3 INSTITUCIONALIZACE ETIKY	15
2.3.1 Zásady etiky a jejich uplatňování pomocí formální komise	15
2.4 PODNIKATELSKÁ ETIKA NA ÚROVNI PODNIKU	16
2.5 ETIKA VE VNITŘNÍ KOMUNIKACI FIRMY	17
2.6 FAKTORY PODPORUJÍCÍ ETICKÉ STANDARDY	17
2.7 EKONOMICKÉ DŮVODY NAPLŇOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ ETIKY	18
2.8 VÝVOJ PODNIKATELSKÉ ETIKY V ČESKÉ REPUBLICE	19
2.9 ETICKÉ KODEXY ORGANIZACÍ.....	21
2.10 ODLIŠNOST ETICKÝCH STANDARDŮ V RŮZNÝCH SPOLEČNOSTECH	22
2.11 TYPOLOGIE NÁSTROJŮ ETICKÉHO ŘÍZENÍ.....	22
2.11.1 Model morálního rozvoje podniku.....	23
3 STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	25
3.1 SPECIFICKÉ RYSY STRATEGICKÝCH PROCESŮ	25
3.2 STRATEGICKÉ MYŠLENÍ.....	25
3.3 PODSTATA PLÁNOVÁNÍ.....	26
3.3.1 Priorita plánování	26
3.4 SCHOPNOST PRONIKÁNÍ PLÁNŮ	26
3.5 EFEKTIVNOST PLÁNŮ.....	27
3.6 DRUHY PLÁNŮ.....	27
3.7 KOORDINACE KRÁTKODOBÝCH A DLOUHODOBÝCH PLÁNŮ	29
3.8 PODSTATA A ÚČEL STRATEGIÍ A TAKTIK	29
3.9 ZAVEDENÍ ETIKY DO STRATEGIE PODNIKU.....	30
3.10 MRAVNÍ KULTURA PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	30
3.11 FIREMNÍ KULTURA.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	33

4	SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI PZB spol. s r.o.	34
4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	34
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PZB SPOL.S.R.O.	36
4.3	FUNKČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI PZB SPOL.S.R.O.	37
4.4	SWOT ANALÝZA	37
4.5	MANAGEMENT JAKOSTI JAKO JEDEN Z HLAVNÍCH VNITŘNÍCH PŘEDPISŮ	39
4.5.1	Identifikace procesů	39
4.5.2	Zaměření na zákazníka	40
4.6	PRAVOMOC A KOMUNIKACE	41
4.7	MANAGEMENT ZDROJŮ	41
5	IMPLEMENTACE ETIKY DO SOUČASNÝCH PROCESŮ VE FIRMĚ PZB spol. s r.o.	44
5.1	POSTUP PRO MARKETING	44
5.1.1	Etika jednotlivých činností marketingu	46
5.2	INTEGRITA ZVEŘEJŇOVANÝCH ÚDAJŮ	46
5.3	POSTUP PRO EKONOMIKU	48
5.3.1	Etika jednotlivých činností ekonomické oblasti	49
5.4	POSTUP PROJEKČNÍCH PRACÍ	50
5.4.1	Etika jednotlivých činností úseku projekce	52
5.5	POSTUP PRO VÝROBU	53
5.5.1	Etika jednotlivých činností výrobního úseku	54
5.6	KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI	55
5.6.1	Komunikace uvnitř firmy	55
5.6.2	Komunikace s vnějším okolím	57
5.7	ROZSAH IMPLEMENTACE ETICKÝCH ZÁSAD	58
5.8	ORGANIZACE ZAJIŠTĚNÍ SHODY	59
5.9	SHODA S KODEXEM	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64
	SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

Tato práce je zaměřená na problematiku, týkající se vlivu etiky na strategické cíle a plánování v rámci organizace. Vysvětluje blíže pojem management a jeho jednotlivé základní činnosti, které by měli manažeři provádět, aby byl podnik úspěšně řízen. Dalším, velmi důležitým pojmem v této práci je etika. Etika se týká jakéhokoliv jednání a chování nejen jednotlivce, ale právě jednání a chování v rámci organizace. V poslední době je stále více důležitější způsob chování firmy, a to jak uvnitř firmy, tak i způsob, jakým se společnost prezentuje navenek. Každá organizace má stanoveny určité hodnoty, kterými se řídí. Tyto hodnoty jsou stanoveny vrcholovým vedením a každý zaměstnanec dané organizace je povinen tyto stanovené hodnoty dodržovat. Z tohoto hlediska roste stále větší význam sepsání etického kodexu firmy, kde jsou stanoveny postupy, podle kterých se jednotliví zaměstnanci musí řídit. Jednání v nesouladu s etickým kodexem firmy, představuje hrubé porušení pracovních povinností. Je to velice závažný přestupek, protože takovéto porušení by mohlo znamenat pro firmu ztrátu dobrého jména.

Dalším, důležitým pojmem v této bakalářské práci je strategie a strategické plánování, podle kterého jsou stanovovány právě hodnoty organizace. Podle stanovených strategických plánů v rámci zvolené firemní strategie, se musí řídit všechny činnosti. I do strategického plánování se začleňuje etika, jednání a chování společnosti, protože toto udává způsob, jakým budou strategické cíle plněny.

Protože se stále více podporuje etické jednání ve firmách, právě z toho důvodu je takové téma pro bakalářskou práci velmi dobré. V rámci práce tak může být popsán vliv etiky na strategické plánování a to celé na konkrétní společnosti. Většina společností, které byly založeny v dřívějších letech, jsou ještě stále řízeny podle původních zakladatelských plánů. V poslední době je vyvíjen tlak na rozvíjení strategií, proto je třeba, aby při tvorbě firemní strategie, byla brána v potaz etika a etický kodex, protože to ovlivňuje image firmy. Pro potenciální klienty je právě dobrá image firmy základem. Toto by mělo platit i pro samotné zainteresované osoby spojené s organizací.

Pro zpracování tohoto tématu byla vybrána společnost PZB spol. s r.o. Znojmo, u které bude provedena analýza současného stavu, zejména v ohledu na již existující příručku jakosti. Na základě provedené analýzy současného stavu společnosti PZB spol. s r.o. budou vypracovány možné návrhy pro zdokonalení budoucího vývoje společnosti. Toto vše bude probíhat ve spolupráci s výše jmenovanou společností. Při poskytování možných

návrhů se bude vycházet z jejich strategických plánů pro splnění zadaných cílů, tak aby byla možnost předložené návrhy v budoucnu realizovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o možné způsoby:

- jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování
- jak je management aplikován v různých druzích organizací
- jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních
- že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk)
- že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.

1.1 Manažerské dovednosti a organizační hierarchie

Do těchto dovedností patří:

1. Technické dovednosti – představují znalosti a zručnost v činnostech, zahrnující metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.
2. Lidské dovednosti – představují schopnost pracovat s lidmi, tj. schopnost vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmové práce
3. Koncepční dovednosti – znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi
4. Projekční dovednosti – představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek.

1.2 Funkce manažerů

Mezi základní funkce manažerů patří plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování a koordinace.

- **Plánování**

Zahrnuje výběr úkolů, cílů, činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností.

- **Organizování**

Je část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána jako vytváření jistoty, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je plnit nejlépe.

- **Personalistika**

Zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících zaměstnanců.

- **Vedení**

Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

- **Kontrolování**

Zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit odchylky od standardů a tak napomoci k jejich odstranění.

- **Koordinace**

Koordinace je považována za podstatu manažerství. Je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. [7]

2 ETIKA

Etika je dnes chápána jako relativně samostatná disciplína filozofického charakteru, která zkoumá morálku. Etika by měla vést člověka k dobru, dobrému chování, není ovšem jakýmsi „návodem“, ale analýzou hodnot a mechanismů regulace, která má za cíl pokračovat ve stávajících morálních konvencích. Etika úzce souvisí se socializačním procesem člověka. Rozvoj a kultivace je spojena s vědomím utváření dobra a spravedlnosti. Dobro může být chápáno jako vědomé jednání, které odpovídá mravním zákonům. Je zde ovšem přítomna neustále alternativa tzv. zla. Z toho tedy vyplývá, že etika je věda, která zkoumá mravně relevantní jednání. Mravně relevantní jednání je takové jednání, které v sobě zahrnuje odpovědnost a oprávněnost v bezprostřední vazbě na svobodu volby. Etická odpovědnost prochází všemi vrstvami lidského jednání. Je to odpovědnost za veškeré činy, které člověk vykonává. Člověk ovšem není odpovědný pouze za své chování vůči sobě samému, za své chování k druhým, ale je také odpovědný za užívání všech statků, které jsou součástí okolního života. K danému problému odpovědnosti patří také oprávněnost mravního jednání. Oprávněnost můžeme charakterizovat jako schválení k jednání. Je to tedy mravní kompetentnost v určité volbě v rozhodovacím procesu. [10]

2.1 Podnikatelská etika

Existuje souvztažnost mezi etikou a ekonomikou, kterou lze sledovat již od samotného vzniku ekonomie. Od 70. let 20. století se považuje hospodářská etika za samostatnou disciplínu. Můžeme tedy problematiku podnikatelské etiky rozdělit na tři úrovně.

- **Mikroúroveň**

Tato úroveň se zabývá etikou a vztahy mezi jednotlivými osobami. Zabývá se tedy vztahy mezi zaměstnanci, zaměstnavateli, spotřebiteli, dodavateli, investory, atd. Každý jednotlivec má tak prostor pro volbu svého rozhodnutí a jednání, který je ovšem ovlivněn celou řadou podmínek.

- **Meziúroveň**

Tato úroveň se zaměřuje na ekonomické organizace. Každá organizace má stanoveny své cíle, zájmy a vzory. To ovšem znamená určitý rozpor s individuálními cíli.

- **Mikroúroveň**

Tato úroveň si všímá etických otázek ekonomického systému jako celku. Jedná se tedy o hospodářskou politiku, mezinárodní ekonomické vztahy, atd.

Jednotlivé úrovně by neměly být mezi sebou zaměňovány ani nijak redukovány. Důležité je uvědomění si, na jaké úrovni se vyskytují vazby mezi rozhodnutím a odpovědností. [10]

Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika. Etika je souhrn norem a pravidel, které vyjadřují názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání. Ekonomická činnost bývá realizována prostřednictvím vztahů mezi jednotlivými ekonomickými subjekty. Tyto vztahy jsou řízeny právními a morálními normami. Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů. [4]

Na řízení ekonomických jevů, jako je např. stav pracovníků, je potřeba mít komplexní pohled v konkrétní organizaci. Dosavadní praxe umožňuje sledovat počet pracovníků, jejich profesní strukturu, pohlaví nebo dosažené vzdělání, ale je také možné sledovat vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovníky. Z takovéto analýzy nemůže manažer zjistit např. identitu sledovaného souboru pracovníků s organizací nebo úroveň jejich odbornosti, kreativity, syntézy apod. Jedná se přitom o vlastnosti, které mohou být v některých případech při rozhodování manažera podstatné. Má-li být manažer úspěšný, musí umět pracovat jen s takovými informacemi, které jsou komplexní, včasné a kvalitní. Musí tedy umět pracovat s takovými informacemi, které mají svojí vypovídací schopnost a dávají tak předpoklad efektivnímu a včasnému rozhodnutí. [3]

Mezinárodní podnikatelská etika se zabývá studiem vlivu etických hodnot, principů, standardů nejen uvnitř konkrétních národních ekonomik, ale zabývá se také posuzováním a hodnocením situace, kdy dochází k jejich vzájemné konfrontaci. V poslední době se stále více rozvíjí ekonomická globalizace s ohledem na kulturu. Různé tradice, zvyky, mravy, náboženství, to vše patří do vytváření identity prostředí a ovlivňuje tak chování a jednání všech účastníků obchodních transakcí. [11]

2.2 Etika v řízení

Etika je chápána jako disciplína, která se zabývá tím, co je dobré a co špatné a morální povinností a svědomím. Osobní etika bývá chápána jako pravidla, která jednotlivci uplatňují ve svém osobním životě. Účetní etika se věnuje pravidlům, která se týkají profesionálního chování účetních. Obchodní etika se zabývá pravdou a spravedlností a zahrnuje mnoho aspektů, jako je např. očekávání společnosti, poctivá konkurence, poctivá reklama, vztah k veřejnosti, sociální odpovědnost, nároky spotřebitelů a chování korporací doma i v zahraničí.

2.2.1 Etické teorie a modely taktiky chování při rozhodování

V oblasti normativní etiky byly vyvinuty tři základní typy morálních teorií. První je teorie utility, která navrhuje, aby plány a činnosti byly zvažovány z hlediska jejich důsledků. Základní myšlenkou této teorie je, že plány, respektive činnosti, by měly být vytvářeny tak, aby přinášely co největší užitek co největšímu počtu lidí. Druhá je teorie základních práv. Tato teorie říká, že všichni lidé mají svá práva. Třetí je teorie práva, která požaduje, aby ti, kteří rozhodují, byli při svém konání vedeni poctivostí, spravedlností a nestranností.[7]

2.3 Institucionalizace etiky

Je nutné aplikovat a integrovat etické zásady do každodenních aktivit. Jsou tři možné způsoby, jak toho dosáhnout:

- uplatňováním vhodné taktiky společnosti nebo uplatňováním etických zásad,
- využíváním formálně ustanovené etické komise,
- etickým vzděláním v rámci rozvojových programů managementu.

Nejběžnějším způsobem jak institucionalizovat etiku, je zavádění etických zásad, nejméně používaným způsobem je ustanovování etických komisí. [7]

2.3.1 Zásady etiky a jejich uplatňování pomocí formální komise

Zásady jsou uplatňovány v politice, v principech a pravidlech ovlivňujících chování. Zásady etiky se neuplatňují pouze v obchodních podnicích, ale provázejí chování osob ve všech organizacích i v každodenním běžném životě.

Jednoduše řečeno, ustanovení etických zásad však není postačující, a je proto nezbytné z důvodu potřeby institucionalizace etiky chování ustanovit etickou komisí, zahrnující interní a externí experty. Tato komise by měla mít za úkol:

- uskutečňovat pravidelné diskuze o etických otázkách,
- zabývat se eticky problémovými oblastmi,
- seznamovat všechny členy organizace s etickými zásadami,
- kontrolovat dodržování etických zásad,
- prosazovat dodržování zásad,
- odměňovat dodržování a trestat porušování etických zásad,
- revidovat a aktualizovat etické zásady,
- podávat zprávy o své činnosti správní radě. [7]

2.4 Podnikatelská etika na úrovni podniku

Tato oblast zahrnuje vztahy v rámci jednoho podnikatelského subjektu. Jedná se o vztahy v rámci firmy, ale také o vztahy jejího nejbližšího okolí. Rozhodne-li se firma jednat eticky v rámci tržního hospodářství, pak si za jeden z hlavních cílů klade vybudování si dobrého vztahu vůči spotřebitelům. V takovémto vztahu se jedná především o určitou odpovědnost za svůj výrobek (jakost, dodržování předpisů, atd.), ale také, aby byly společně s výrobkem poskytovány i uspokojivé služby.

Jako další oblast při budování si dobrých vztahů, můžeme zvolit vztahy vůči majitelům a investorům. V rámci zachování si dobrých vztahů, se musíme snažit dodržovat a uspokojovat zájmy majitelů a investorů, ale patří sem také podávání pravdivých informací o hospodaření. Aby bylo i uvnitř firmy vybudováno dobré pracovní prostředí, je třeba, aby byly vybudovány také dobré vztahy vůči zaměstnancům. Tyto vztahy můžeme budovat a poté udržovat tak, že budeme respektovat jejich práva, že bude se zaměstnanci komunikováno, přenecháme jim spoluúčast při rozhodování, a nebo že budeme spravedlivý při stanovování mezd a jejich odměn. V rámci vztahů k nejbližšímu okolí firmy patří i dobré vztahy vůči obchodním partnerům. Jedná se především o dodržování platebních a jiných závazků. Dále ještě musí firma zohlednit vztahy vůči státu, kde musí brát na vědomí včasné placení daní, správné vedení účetnictví a dodržování předpisů. Každý podnikatelský

subjekt se snaží být samozřejmě konkurenceschopný, ale i vztahy vůči konkurenci by měly probíhat v rámci etického jednání. Proto by do dodržování dobrých vztahů vůči konkurenci mělo patřit i dodržování pravidel poctivé soutěže, nepoškozování dobrého jména konkurence, nebo v případě obstarávání si informací pouze legální cestou. [5]

Etické chování se dá chápat také jako konkurenční výhoda mezi jednotlivými firmami. Spousta konkurenčních výhod na trhu ztrácí postupně svůj význam. Mezi konkurenční výhody v současné době patří inovace, modernizace, vzdělanost, flexibilita a kreativita. Dnes už ani tak nejde o vyrovnání se s konkurencí ve výrobě srovnatelným výrobkem, ale jde spíše o to, aby konkurenceschopná firma byla originální a aby měla strategický plán. [11]

2.5 Etika ve vnitřní komunikaci firmy

V rámci firmy je velmi důležité na jaké úrovni je komunikace uvnitř firmy. Každý zaměstnanec by měl vědět, jaké jsou záměry firmy, jaká jsou ve firmě důležitá opatření. Jednotliví zaměstnanci by měli být dostatečně informováni, protože informovanost má vliv na motivaci pracovníků, ale také na jejich ochotu tvořivě se zapojit do plnění úkolů. Informovanost zaměstnanců také ovlivňuje loajalitu zaměstnanců, ale také působí na příznivé sociální klima uvnitř firmy. Aby bylo informování zaměstnanců účelné, musí být zvolena správná strategie. Všichni zaměstnanci by měli být se strategií seznámeni, aby tak mohli poznat vytyčené cíle a mohli se s nimi ztotožnit. Velmi významným prvkem komunikace uvnitř firmy je komunikace mezi lidmi navzájem, mezi manažery a zaměstnanci, ale také samozřejmě aby fungoval obrácený tok informací. Pro komunikaci je velmi důležitá také zpětná vazba. Pokud funguje zpětná vazba dobře, je ve firmě nastolena dobrá pracovní atmosféra a to na všech úrovních. Je velmi důležité, aby byli schopni manažeři komunikovat se svými zaměstnanci a naopak, aby se zaměstnanci nebáli přijít za svými nadřízenými a nebáli se s nimi komunikovat. Mezi další významný prvek v komunikaci patří úroveň dané komunikace. K dobré úrovni komunikace patří i schopnost vedení porad a na celofiremních setkáních prezentovat firemní strategické cíle. [6]

2.6 Faktory podporující etické standardy

Existují dva faktory, které nejvýznamněji působí na zvyšování etických standardů, a to:

- veřejná publicita a odhalení,
- zvýšený zájem dobře informované společnosti.

Tyto faktory spolu s vládními nařízeními a vzděláním působí na zvyšování profesionality obchodních manažerů. Aby byla zabezpečena účinnost etických zásad, je nutné realizovat opatření na jejich prosazování. Manažeři, kteří je nedodržují, by měli nést odpovědnost za své aktivity. To znamená, že by jim měla být odejmuta privilegia a užitky a naopak by měly být vůči nim uplatněny sankce. I když prosazování etických zásad nemusí být snadnou záležitostí, jejich pouhá existence může přispět ke zvýšení etiky chování tím, že objasňují manažerům, co se od nich z hlediska etiky očekává. Na druhé straně, není možné si myslet, že existence etických zásad vyřeší všechny problémy. Dokonce mohou vytvářet falešný pocit bezpečí. Aby bylo dosaženo účinnosti zaváděných etických zásad, je třeba, aby je důsledně dodržoval a podporoval vrcholový management. Další faktorem, který přispívá ke zvyšování etických standardů, je výuka etických a hodnotových zásad ve školách a univerzitách. [7]

2.7 Ekonomické důvody naplňování podnikatelské etiky

Mezi nejčastější úvahy manažerů a ekonomů patří, zda se vyplatí firmě chovat se eticky, zda se chování eticky vede ke snížení konkurenceschopnosti, nebo jaké jsou motivy pro to, aby se firma chovala eticky. Jako zdůvodnění můžeme navrhnout:

- Snížení transakčních nákladů. Za tyto náklady můžeme považovat náklady, které jsou spojené s provozem ekonomického systému, jako jsou náklady na obchodní soudní pře a obecně na vymáhání plnění smluv a dohod. Stejně tak do těchto nákladů můžeme zahrnout náklady na kontrolní mechanismy, náklady na ochranu osob a majetku.
- Posílení loajality zaměstnanců. Příznivé sociální klima posiluje dobré a dlouhodobé vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k důvěře zaměstnanců vůči firmě.
- Vytváření a posilování image firmy. Loajalita zaměstnanců příznivě ovlivňuje reputaci mezi ostatními subjekty. Důležitá je transparentnost a dostatečná informovanost, což snižuje prostor pro neetické chování.

- Posilování spokojenosti zákazníků. Je-li ve firmě úspěšná firemní strategie, pak se spokojený zákazník k firmě vrací. Toto by mělo být hlavním kritériem pro vedoucí pracovníky.
- Kultivace firemního prostředí. Mezi jedny z důležitých faktorů, podle kterých se ekonomika hodnotí, patří také podnikatelské klima. Proto je velmi důležité udržování dobrého obchodního styku a dobrých praktik managementu. [8]

2.8 Vývoj podnikatelské etiky v České republice

Vývoj podnikatelské etiky ve světě má asi třicetiletou tradici, ale v České republice se tento vývoj datuje až na začátku devadesátých let. V první polovině devadesátých let byla podnikatelská etika a odpovědnost v podnikání pouze mezním problémem, který se v podniku řešil. V druhé polovině devadesátých let se mírně zvyšovala informovanost o podnikatelské etice. V této době také začalo vznikat uskupení, zabývající se touto problematikou. Mezi jedny z nejvýznamnějších uskupení tohoto druhu patří občanské sdružení Transparency International. Jedním z jeho hlavních úkolů je mapování současného stavu v Česku a snažit se prosadit změny v systému a zamezit tak jejímu výskytu. [8]

Transparency International provedla v roce 2005 výzkum, jehož hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zmapovat protikorupční opatření firem, působících na českém trhu, zjistit úroveň aplikace etických principů uvnitř firem a navenek. Pomocí metod telefonického dotazování CATI a internetového dotazování CAWI, dosáhla Transparency International zajímavých výsledků. Současnou situaci v oblasti etiky podnikání vnímají zástupci firem velmi rozdílně. Poměrně největší procento manažerů vnímá jisté zlepšení oproti roku 2000. Třetina manažerů firem, působících na českém trhu, je však přesvědčena, že se situace nijak nezměnila a pětina manažerů dokonce tvrdí, že je situace v oblasti etiky podnikání horší než před 5 lety. Neetické chování je ovšem v České republice při získávání a realizaci vlastních zakázek považováno za konkurenční výhodu. Nejvýznamnějším předpokladem pro úspěch v České republice je kvalita produktů a služeb, poté následuje portfolio klientů. Na třetím místě se umístilo dodržování zákonů. Na druhou stranu je pro firmu neetické chování v případě odhalení, velmi riziková záležitost. Znamenalo by to pro firmu ztrátu reputace. Příčiny porušování etického jednání v obchodním styku, vidí manažeři především na straně zadavatele zakázky. Z výzkumu vyplynulo, že ke zvýšení etičnosti

v podnikání v České republice by nejvíce přispělo zavedení pravidel, norem a zákonů, které by tuto oblast postihovaly. Z výzkumu dále vyplynuly také postoje k neetickému jednání. Toto jednání je vnímáno spíše rozdílně, záleží zda je tímto jednáním firma poškozována nebo zvýhodňována. Podle manažerů by mělo být neetické jednání, které firmu poškozuje trestně stíháno, ale naopak, dojde-li ke zvýhodnění firmy, tím, že se zaměstnanci dopouštějí neetického chování, jsou reakce rozporuplné. Shrňeme-li celkové podnikatelské prostředí v České republice, převažuje zde tedy názor, že je pro podnikání obecně nepříznivé. Současná legislativa je složitá, není jednoznačná a podporuje hlavně nárůst byrokracie. Právě nárůst byrokracie je považován za brzdu podnikání. Všeobecně je v České republice považováno podnikatelské prostředí za neetické. To je dáno celkovou politikou, ale zároveň také společenskou atmosférou, národní kulturou, která je stále ještě ovlivněna chováním lidí za minulého režimu.

Ovšem úroveň etiky v podnikání se postupně zlepšuje, dochází k pozitivním změnám, které lze zaznamenat od konce 90.let, kdy se ustálila legislativa a podnikání tak získalo pevnější právní a lidský rámec. Srovnáme-li etiku v zahraničí, tak zavedení etiky v podnikání je o něco dál, zejména v zemích, kde má podnikání tradici. Nedílným protikladem je pojem korupce. Ta je nejvíce rozšířena ve státním sektoru a zejména v oblasti veřejných zakázek. Prostředí soukromého sektoru je u nás hodnoceno jako etičtější než prostředí veřejného sektoru. Soukromé firmy se podle manažerů chovají častěji eticky než firmy se státní a veřejnou účastí. Soukromé firmy spíše dodržují pravidla etického jednání v obchodním styku. Výzkum se také dále zabýval existencí etických předpisů a kodexů. Etické předpisy ve firmách existují, ale v rozličných podobách. Jedná se o popisy zásad firemní kultury, pracovní řády, náplně práce, interní směrnice, ISO standardy. Obecně jsou vnitřní etické předpisy a kodexy vnímány jako prospěšné a spíše významné uvnitř firmy.

V České republice mají vnitřní etické předpisy nebo kodexy nebo jiná opatření tři pětiny firem. Psané etické předpisy má jedna čtvrtina z dotazovaného vzorku, ve dvou pětinách je etický kodex součástí vnitřních směrnic. Dvě třetiny firem, které mají vnitřní etické předpisy, používají nějakou formu psaného dokumentu pro zavedení těchto předpisů. Za zcela okrajovou záležitost se v českých firmách považuje institut firemního ombudsmána. Mají-li firmy vnitřní předpisy, je s nimi seznámena většina zaměstnanců. Třetina z firem, které mají vnitřní předpisy, má etické kodexy nebo předpisy, zavedeny jako součást pracovní smlouvy. Etické předpisy často uvádějí alespoň rámcově možné postihy v případě

porušení etického nařízení. Ovšem pouze polovina firem počítá se způsobem řešení konkrétních problémů. Firmy, které nemají vnitřní etické předpisy, o jejich zavedení většinou ani neuvažují. [12]

2.9 Etické kodexy organizací

Etické kodexy zvyšují morálku všech zaměstnanců, umožňují tak snadnější získávání nových pracovníků a posilují loajalitu. Zaměstnanec, který je vtažen do etiky a etického rozhodování je také sám odpovědný za chod podniku. Pracovník tak dostává svůj důležitý podíl na rozhodování. [3]

Existuje vztah mezi strategickým řízením organizace a jejím etickým profilem. Jedná se především o hodnoty organizace, které určují požadované jednání všech zaměstnanců organizace a jsou tak základem pro tvorbu etického kodexu nebo podobného dokumentu. Mezi takovéto dokumenty patří například krédo organizace. Krédo organizace je prohlášení o hodnotách a cílech dané organizace. Takováto kréda poskytují určitá měřítka vyspělosti kultury v dané organizaci. Ve firmě by měla vládnout správná komunikace. Etický kodex firmy se týká dodržování etických zásad, které si sama firma určí. Etický kodex naznačuje postupy a co je v rámci firmy možné. Tímto se liší od pracovního řádu firmy, který jednoznačně určuje co být musí.[1]

Etické hodnoty, které si každá firma určí, jsou pro ni klíčové. Tyto hodnoty jsou však příliš obecné, aby mohly hodnotit konkrétní problémy. Proto se za další žádoucí krok považuje vytvoření právě etických kodexů. Vytvoří-li firma etický kodex, přispěje to ke zkvalitnění firemní kultury.

Etické kodexy poskytují detailnější rozpracování a představují také konkretizaci morálních zásad. Etický kodex sebou přináší i určité řešení problémů, které mohou v rámci firmy nastat. Patří sem například:

- Odstranění nežádoucích praktik, které způsobují pokles pracovní kázně a morálky
- Odstranění nežádoucích praktik, které způsobují pokles přízně investorů, veřejnosti a způsobují tak ekonomické ztráty
- Vyjasnění firemní politiky a vyřešení morálních otázek, jako je např. zacházení s důvěrnými informacemi

- Posílení disciplíny v rámci firmy, plynulé odstranění donucovacích a restriktivních opatření při odhalení neetického jednání
- Rozvinutí pozitivní motivace všech zaměstnanců, vytvoření vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými a pevnými pravidly
- Odstranění zneužívání postavení v rámci firmy
- Zlepšení vnitropodnikové komunikace

Právě etický kodex slouží mimo jiné k zlepšení úrovně vnitropodnikové kultury. Etický kodex sehrává také velmi důležitou roli při využívání tradic firmy. Tradice bývá považována za určitý psychologický závazek firmy, který posiluje vazbu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Proto v této souvislosti jsou ve výhodě podniky, které působí na trhu již několik let.[11]

2.10 Odlišnost etických standardů v různých společnostech

Jakákoliv osoba působící v obchodě, vládě, či univerzitě si je vědoma toho, že existují odlišné etické a právní standardy, a to zejména u různých národů či různých společností. Tato skutečnost trvá velmi dlouho. Například v mnoha zemích, kde existuje soukromé vlastnictví společností, je dovoleno korporacím, aby podporovaly politické strany, kampaně a kandidáty. V některých zemích není považováno poskytování peněz vládním úředníkům a dalším osobám, majících vliv na příznivé uskutečňování obchodních transakcí, za neetický úplatek, ale za odměnu za poskytnutou službu. V mnoha případech jsou odměny poskytovány za zabezpečení uzavření smluv a je na ně pohlíženo jako na běžný způsob související s obchodováním. [7]

2.11 Typologie nástrojů etického řízení

Mezi hlavní nástroje etického řízení patří především kodex etiky, kde má také značný význam etický a sociální audit. Tradiční nástroje podnikatelské etiky začaly být využívány ve dvacátých letech 20. století a jednalo se o první kodexy etiky. Byly zaváděny jednodušší druhy kodexů, jako jsou firemní kréda a deklarace hodnot. Postupně byly tyto nástroje doplňovány o další, jako například o vybudování výcviku zaměstnanců k etickému jednání nebo využívání etických vzorů. V současnosti představují etické kodexy rozpracování základních etických hodnot a principů. Mezi tradiční nástroje etického řízení patří kodexy, etické vzory, výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky.[4]

2.11.1 Model morálního rozvoje podniku

Do prvního stupně jsou zařazeny amorální organizace, kdy podstatou je princip získání maxima a poté utéct. Konání podniku je považováno za etické, dokud nejsou odhaleny nelegální praktiky. Vše je podrobeno maximalizaci zisku bez používání etického kodexu.

Do druhého stupně jsou zařazeny formálně-právní organizace, které se řídí principem, že co není zákonem výslovně zakázáno, je dovoleno. Management podniku se zaměřuje na to, aby byla činnost firmy právně v pořádku. Na společenské problémy reaguje takováto organizace zpětně, zpravidla prostřednictvím svého oddělení pro styk s veřejností. Má-li takováto organizace zaveden etický kodex, je tento kodex chápán jako vnitropodnikový dokument, který je zaměřen na odpovědnost zaměstnanců.

Mezi třetí stupeň zařadíme společensky odpovědné organizace, které chápou, že etické chování je tržně výhodné. V takovéto organizaci jsou již plně zavedeny etické kodexy, které jsou více orientovány na okolí podniku.

Mezi čtvrtý stupeň patří eticky se rodící organizace. Podstatou je princip konání správné věci, kdy management chápe etické hodnoty jako součást podnikové kultury. Firma se snaží společenským problémům čelit a etické kodexy představují klíčové etické principy a hodnoty organizace.

Do posledního, pátého stupně, patří již etické organizace, kde je etika nedílnou součástí firemní kultury. Důraz na etické hodnoty se stal v takovéto organizaci již nedílnou součástí všech firemních dokumentů.[4]

Principy etického řízení patří mezi klíčové zásady pro zavedení etiky do podniku. Mezi principy etického řízení můžeme zařadit:

- Odpovědnost v podnikání,
- ekonomický a sociální vliv na podnikání,
- podnikatelské chování,
- respektování pravidel,
- podpora mezinárodního podnikání,
- ochrana životního prostředí

- vyvarování se nezákonných operací. [4]

3 STRATEGIE A STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategie se dá považovat za dlouhodobější rámec, který ve firmě sjednocuje hlavní cíle a priority. Pomocí strategie přizpůsobuje firma své zdroje měnícímu se okolí, a to zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin. Strategické řízení je proces tvorby a implementace záměrů firmy, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Strategické řízení se považuje za nejsložitější a nejrizikovější řízení. Firma, která nemá kvalifikovaně danou strategii a dobrý systém strategického řízení, není schopna obstát v konkurenčním prostředí. Strategické řízení se nikdy nepřizpůsobuje taktice, ale naopak taktické řízení, tzn. vytváření krátkodobých a operativních cílů, zabezpečuje cíle strategického řízení. Mezi hlavní strategické cíle manažera patří stimulování zaměstnanců k tvořivé práci, vytváření pocitu sounáležitosti se zaměstnavatelem a podnikem, tak aby se cítili povinni podílet se na prohlubování etiky v řízení podniku. [1]

3.1 Specifické rysy strategických procesů

Strategické procesy jsou procesy, které zásadním způsobem mění chování firmy, obvykle dlouhodobě, a ovlivňují také vývoj firmy. Strategické procesy vznikají na základě strategického rozhodnutí. Strategické rozhodnutí je takové rozhodnutí, které zásadně mění chod firmy, např. rozhodnutí o zahájení vývoje nového produktu, o získání velkého úvěru, o zásadní reorganizaci firmy. Strategické procesy obvykle probíhají obvykle delší období a mají také dlouhodobější následky. Prvním specifickým rysem strategických procesů je skutečnost, že přesně neznáme budoucí vývoj faktorů, ovlivňujících strategii firmy. Jako druhý specifický rys strategických procesů můžeme považovat skutečnost, že v průběhu strategického období dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvratům. Jedná se tedy o nestabilní dobu. Jde o dobu, kdy dochází ke změnám a výkyvům. Na strategické procesy působí i fakt, že na ně výrazně působí široké okolí. Činnost každé firmy je ovlivňována děním v celém světě. [9]

3.2 Strategické myšlení

Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů. Takovéto myšlení se musí odrazit v přístupu řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při formulaci a implementaci. Všichni manažeři si musí osvojit zásady strategického myšlení.

Velkou roli v tržní ekonomice hrají faktory jako je spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se potřebám obchodních partnerů. Strategie firmy musí vytvářet podmínky pro to, aby takovéto principy byly dodržovány. Etické principy se musí důsledně dodržovat ve vztazích k dodavatelům a odběratelům firmy. [1]

3.3 Podstata plánování

Podstatný charakter plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik:

- přispívá k dosažení záměrů a cílů,
- je prioritní mezi manažerskými úlohami,
- vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů),
- umožňuje efektivní provádění činností.

3.3.1 Priorita plánování

I když dosahování podnikových cílů bezprostředně závisí na provádění manažerských funkcí – organizování, personalistiky, vedení a kontrolování, předchází výkon všech těchto manažerských funkcí. I když v praxi vytvářejí manažerské funkce systém, který funguje jako celek, plánování je svým způsobem unikátní, protože zahrnuje stanovení cílů, potřebných pro skupinové úsilí. Manažer musí plánovat také proto, aby poznal, jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný. Samozřejmě je třeba plánovat i veškeré další manažerské funkce, jestliže chceme, aby jejich výkon byl efektivní.

Plánování a kontrolování je neoddělitelné. Jakýkoliv pokus o kontrolu existence plánu je nesmyslný, protože neexistuje žádná jiná možnost, jak odpovědět na otázku, zda jdeme tam kam chceme (to je výsledkem kontrolní úlohy), pokud si nestanovíme cíl cesty (to je úkolem plánování). Plánování tak vytváří standardy pro kontrolu.

3.4 Schopnost pronikání plánů

I když charakter a rozsah plánování závisí na pravomoci manažerů a na charakteru taktiky a plánů vytyčujících úkoly pro podřízené, je plánování funkcí, kterou se zabývají všichni manažeři. Pochopíme-li schopnost pronikání plánů, pak snadněji pochopíme, proč

někteří lidé rozlišují mezi taktikou (vytvářením pravidel pro rozhodování) a administrativou, respektive mezi „manažerem“, „administrátorem“ a „dohlížitelem“. Určitý manažer může vzhledem ke své pravomoci nebo pozici v dané organizaci mnohem více plánovat než jiný manažer.

3.5 Efektivnost plánů

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů. Na druhé straně je efektivnost plánu dána tím, do jaké míry přispěl k dosažení záměrů či cílů, vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizaci. Plán sice někdy může přispět ke zkvalitnění požadovaných cílů, ale za cenu nepřiměřeně vysokých nákladů. Plán je možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.

3.6 Druhy plánů

Častou příčinnou neefektivního plánování bývá neschopnost některých manažerů připustit, že existuje několik druhů plánů. Je snadné pochopit, že hlavní program, jako je například program výstavby nové haly a jejího vybavení, je plánem. Ale velké množství postupů budoucích činností jsou také plány. Uvědomíme-li si, že plán představuje jakýkoliv postup budoucích činností, je zřejmé, že plány mohou mít různé podoby. Plány lze klasifikovat takto:

- **Smysl či poslání**

Smysl či poslání identifikuje základní funkci, respektive úlohu jakéhokoliv podniku. Jakýkoliv druh organizovaných činností, má-li být účelný, měl by mít přinejmenším nějaký smysl nebo poslání.

- **Úkoly či cíle**

Úkoly či síle představují konec, ke kterému činnosti směřují. Nepředstavují však pouze koncový bod plánování, ale také konec, ke kterému směřuje organizování, personálistika, vedení a kontrolování. Zatímco cíle podniku představují základní plán firmy, jed-

notlivá oddělení mohou mít své cíle. Tyto cíle přirozeně přispívají k dosažení podnikových cílů, avšak uvedené dva soubory cílů se mohou zcela lišit.

- **Strategie**

Strategie je definována jako určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Takto se může firma rozhodnout, jakým druhem obchodů se bude zabývat. Strategie také může zahrnovat takové rozhodující taktiky, jako je dát přednost jinému marketingu před distributorem, či soustředit se na speciální výrobky. Účelem strategie je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit předvídaný obraz podniku.

- **Taktiky**

Taktiky jsou také určitou formou plánů, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Taktiky však nejsou vždy obecně platné, často jsou zaměřeny pouze na činnosti manažerů. Taktiky definují oblast, v jejímž rámci mají být rozhodnutí prováděna, aby byla jistota, že budou z hlediska cílů konzistentní a že budou přispívat k jejich dosažení. Taktiky pomáhají rozhodnout sporné otázky dříve než se z nich stanou problémy. Taktiky obvykle existují na všech organizačních úrovních, a to v rozsahu od hlavních taktik, přes hlavní taktiky oddělení, až k vedlejším taktikám, používaných v nejmenších segmentech organizace.

- **Postupy**

Postupy jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny. Postupy často zahrnují činnosti, které procházejí napříč liniemi oddělení.

- **Pravidla**

Pravidla určují specifické požadavky na činnosti a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoliv volnost. Obvykle představují nejjednodušší typ plánu. Pravidla na rozdíl od postupů určují způsob provádění činností bez specifikace jejich časové posloupnosti.

- **Programy**
- Programy jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolům potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností. Obvykle bývají podporovány rozpočtem.
- **Rozpočty**

Rozpočet představuje numerické uspořádání očekávaných výsledků. Rozpočet může být vyjádřen ve finančních jednotkách, v pracovních jednotkách, v jednotkách produkce, v provozních hodinách, nebo v jakýchkoliv měřitelných veličinách. Protože slouží rozpočet i jako prostředek kontroly. Přesnost a podrobnost jednotlivých rozpočtů se značně liší. Některé rozpočty se liší podle organizační úrovně výstupu, nazývají se proměnlivé nebo pružné rozpočty.

3.7 Koordinace krátkodobých a dlouhodobých plánů

Často dochází k tomu, že krátkodobé plány jsou sestavovány bez vztahu k dlouhodobým plánům. To je možné považovat za vážnou chybu plánování. Některá krátkodobá rozhodnutí nejenže nepřispívají k úspěšnosti dlouhodobých plánů, ale dokonce brání jejich realizaci nebo vyžadují jejich změnu. Odpovědní manažeři by měli nepřetržitě zkoumat a revidovat okamžitá rozhodnutí, aby mohli určit, zda přispívají k úspěšnosti dlouhodobých programů, a současně by měli své podřízené manažery pravidelně a stručně informovat o dlouhodobých plánech tak, aby tito manažeři uskutečňovali svá rozhodnutí v souladu s dlouhodobými cíli firmy. To je daleko snadnější, než odstraňování rozporů, zejména proto, že krátkodobé přísliby mají tendenci vytvářet další přísliby stejného druhu.

3.8 Podstata a účel strategií a taktik

Strategie a taktiky jsou spolu těsně spjaté. Obě dávají směr, obě představují rámec pro plánování, jsou východiskem pro operativní plány a ovlivňují všechny oblasti řízení.

Strategie a taktiky

Strategie se týká určení účelu a dlouhodobých cílů podniku, určení zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Taktiky jsou obecné instrukce a doporučení, které jsou vodítkem při manažerských rozhodováních, Zaručují, že rozhodnutí jsou v určitých mezích. Podstatou taktik je volnost jednání. Strategie se však

týkají i takových směrů použití lidských a materiálních zdrojů, které zvyšují naději na dosažení vybraných cílů. [7]

3.9 Zavedení etiky do strategie podniku

Zavedení eticky odpovědné orientace do strategie podniku je záležitostí managementu. Etická odpovědnost podniku je zaměřena jak dovnitř firmy, tedy na management a běžné zaměstnance, ale také na okolí firmy, především na zákazníky, investory, konkurenty, dodavatele, odběratele a věřitele. Úspěšné zavedení etiky do strategie podniku se uskuteční díky vzniku etické infrastruktury podniku. Jedná se zejména o zavedení kodexů etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělání v oblasti podnikatelské etiky. [4]

3.10 Mravní kultura podnikatelské činnosti

Mezi nejdůležitější stimuly podnikatelské činnosti patří především ziskový motiv, institucionální uspořádání vlastnických práv a také tvůrčí motiv. V konkrétních případech je v chování a jednání ekonomických subjektů velmi málo vědomé ekonomické racionality. Nejedná se o prosazování individuální ekonomické racionality, ale o prosazování tzv. „skupinové“ racionality. Tato „skupinová“ racionalita je omezována společenskými zvyky a konvencemi, jejím smyslem je přizpůsobit svoje chování společenským normativům. [10]

3.11 Firemní kultura

Firemní kulturu je možno chápat jako image firmy, která se projevuje různými formami. K přispívání vytváření image firmy patří kulturní a etické hodnoty. [10]

Podniková kultura se dá také chápat jako komplex názorů, hodnot, norem chování a jednání daného podniku. Všechny tyto „vlastnosti“ vytváří pro firmu jedinečný a osobitý styl. Silná firemní kultura se dá efektivně využít jako nástroj k ovlivňování chování a výkonnosti zaměstnanců. Pomocí firemní kultury můžeme podpořit žádoucí chování a osobní angažovanost jednotlivých zaměstnanců. Existují obecné znaky, které můžeme označovat za znaky firemní kultury. Jsou to:

- Základní hodnoty a principy vycházející ze zvolené strategie firmy
- Uvnitř podniku jsou vytvořeny podmínky pro práci zaměstnanců jako týmu

- Kritika v rámci firmy není nijak potlačována, je spíše chápána jako hnací motor pro nalézání konstruktivních řešení
- Většina zaměstnanců se ztotožňuje s hodnotami a s cíly firmy
- Je zde velmi dobrá úroveň vnitropodnikové komunikace, mezilidské vztahy jsou na dobré úrovni
- Je zde iniciativní management, přichází s novými návrhy, je schopen přijímat osobní odpovědnost
- Uvnitř firmy je vytvářen prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti, je zde používán více tzv. model koučování [11]

Jako další důležitou složku firemní kultury můžeme označit organizační kulturu. Pravidla organizační struktury nelze přesně specifikovat na přesné popisy správných postupů. Vychází spíše z hodnotové orientace, která by měla přimět pracovníky k odpovědnému přístupu plnění si svých úkolů. Organizační kultura se týká vedení, kdy vztah nadřízený a podřízený se mění v oboustranné partnerství. Jedním ze základních úloh organizační struktury je prevence a překonávání překážek rozvoje firemní kultury, které zvyšují případné riziko neetických praktik v rámci firmy. Organizační kultura je vždy závislá na kvalitním vedení. Vedení by mělo být schopno řídit ostatní k dosažení pozitivních cílů a má také vliv na kvalitu etického jednání. Etické vedení ta představuje způsob myšlení, kterému jsou přizpůsobeny dva hlavní cíle. Tyto cíle jsou, ujasnění a vymezení přesné etické dimenze a postupnou realizací potvrdit vytyčené etické normy a principy, které byly danou firmou přijaty. Jestliže je etika zahrnuta cíleně do všech plánů, tedy i dílčích, pak přináší její realizace určité zlepšení morálky každého zaměstnance a zkvalitňuje tak jeho práci a vytváří také podmínky pro dobré jméno a pozitivní hodnocení firmy.

Nástrojem etického vedení jsou organizační struktury ve firmě. Úkolem každého takového vedení je včasné odhalení eticky problematických situací a navrhnout možná řešení a preventivní opatření. V současné době se považuje za trend vytváření interních struktur, které jsou určeny pouze pro řešení těchto úkolů. Pro etické vedení je za výchozí předpoklad považována přímá a otevřená komunikace. Takovýto charakter komunikace zajišťuje zpětnou vazbu. Zvyšuje tak efektivitu práce a zlepšuje mezilidské vztahy na pracovišti. Za obecnou zásadu při komunikaci se dá považovat její otevřenost, čím je komunikace otevřenější, tím je etické vedení efektivnější. S tím souvisí také hodnocení a kontrola. Toto by mělo probíhat na zcela jiné úrovni, mělo by probíhat spíše na úrovni spolupráce vedení

firmy se zaměstnanci. Smyslem takového hodnocení je pomáhat zaměstnancům jejich nedostatky a zvyšovat tak jejich výkonnost. [11]

Rozhodne-li se organizace pro vybudování a udržení si dobrého jména na trhu, pak musí být zodpovědná. Tím, že bude firma jednat eticky, vybuduje si tak dobrou pověst. Stěžejními koncepty podnikatelské etiky můžeme nazvat důvěru a důvěryhodnost. Ovšem pouze za těch předpokladů, že je založena na integritě a transparentnosti. Integrita bývá zpravidla postavena na spravedlnosti, upřímnosti a legálnosti. Zpravidla bývá kultura organizace vytvářena vedoucími pracovníky, ovšem za plného zúčastnění se všech zaměstnanců. Firemní kulturu také velmi ovlivňuje politické a ekonomické prostředí, stejně jako postavení dané firmy na trhu. Každá organizace si vytváří v rámci firemní kultury své hodnoty, ovšem tyto hodnoty jsou plnohodnotné v případě, že je akceptují a dodržují všichni členové organizace. Jestliže jsou hodnoty, požadované ve firmě příliš náročné, pak je tu riziko, že bude velmi těžké je dodržovat. Ani přílišné lpění na dodržování stanovených hodnot, neprospívá dobrému pracovnímu prostředí.[10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI PZB spol. s r.o.

4.1 Základní údaje

Činnost firmy PZB spol. s r.o. Znojmo vychází z představ a programu, který si její zakladatel a majitel dal již v roce 1988, kdy se jeho činnost rozběhla od jednoduchých způsobů zpracování dokumentace PO a poskytování služeb až do současné bohaté nabídky výrobků a služeb.



V květnu 1990 se již činnost v oblasti požární ochrany rozběhla naplno na bázi nově vznikajícího právního rámce soukromého podnikání i v oblasti PO. V květnu 1991 byla společenskou smlouvou založena firma PZB spol. s r.o. Znojmo, kdy jednotlivá písmena zkratek názvu firmy znamenají - **Požární Zařízení Bezpečnost** - obsahují v celé své šíři problematiku požární ochrany, bezpečnosti práce a bezpečnosti jako takové, včetně dodávek zařízení v PO.

Od zahájení činnosti společnosti došlo k zaměření se na poskytování služeb zákazníkům v celé šíři této problematiky. Jedním ze základních činností byly a jsou inženýrské a požární služby, kterými se firma PZB spol. s r.o. snaží řešit problematiku požární bezpečnosti jednotlivých zákazníků v rámci regionu, ale i mimo něj. Druhou důležitou činností byly obchodní služby, které do roku 1998 tvořily minimálně 60% obrátu společnosti. Postupně bylo budováno zázemí pro třetí činnost a tou jsou projekce, dodávka, montáž, a servis elektrické požární signalizace a stabilních hasicích zařízení - vodních, plynových, pěnových, která v současnosti tvoří více jak 80% činnosti.

Bez přerušení probíhá spolupráce se Sdružením hasičů Čech, Moravy a Slezska a s některými konkrétními Sbory dobrovolných hasičů měst a obcí, Hasičskými záchrannými sbory některých okresů, včetně jejich sponzorování.

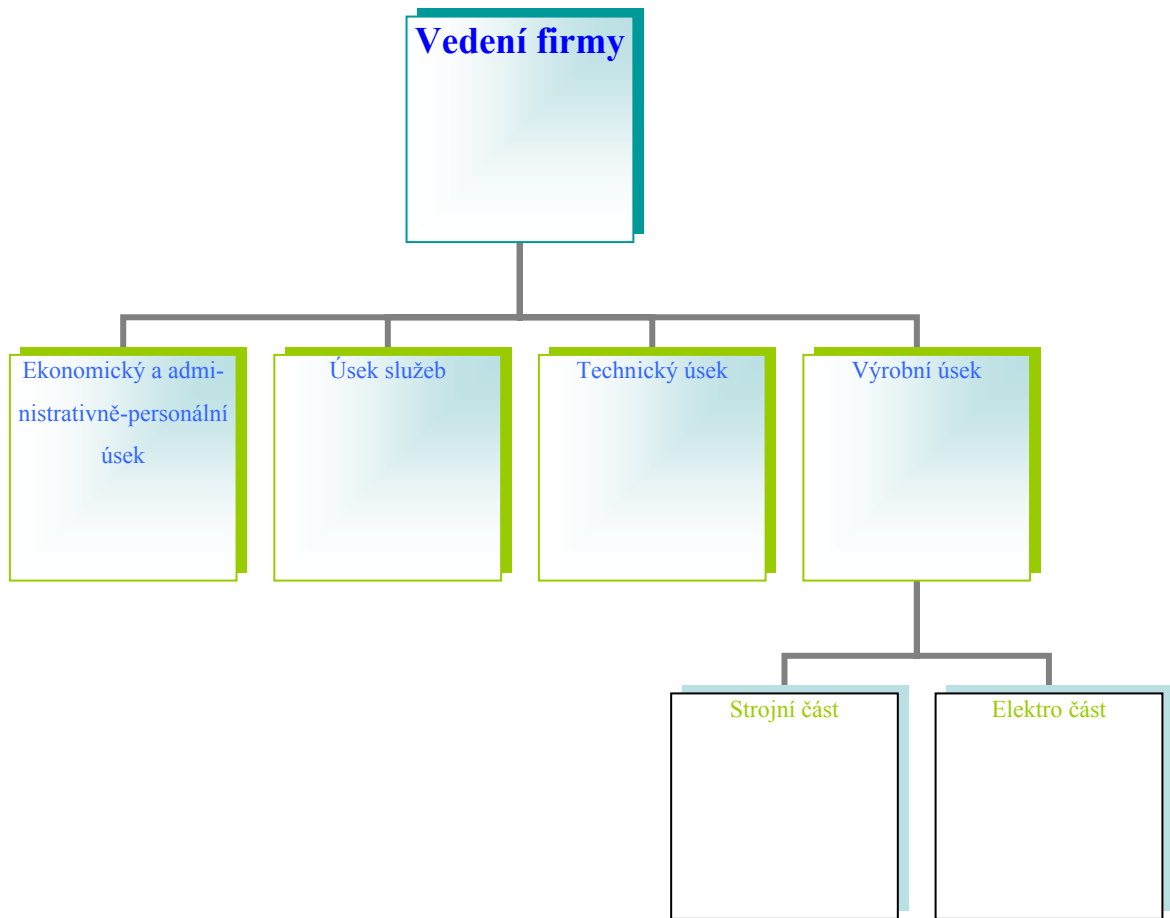
Postupně získala firma dostatek zkušeností a vybudovala stabilní tým odborníků v jejich řadách, kteří jsou schopni udržovat a zvyšovat úroveň činnosti, včetně zvyšujícího se obrátu a tím i spokojenost zákazníků. Společnost se snaží flexibilně reagovat na každé i speciální přání obchodních partnerů.

Od roku 2001 intenzivně pracuje společnost na systému řízení jakosti, jakož i certifikaci podle ISO 9001. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 pro projekci, dodávku, montáž a servis požárně bezpečnostních zařízení a věcných prostředků. Případná rizika vyplývající z problematiky daného podnikání jsou dostatečně pojištěny u renomovaných pojišťoven. Servis namontovaných EPS a SHZ zajišťuje společnost prakticky nepřetržitě na území celé ČR.

Programem společnosti PZB spol. s r.o. je komplexní zajištění požární bezpečnosti firem, objektů, majetku a osob. Společnost PZB spol. s r.o se řídí heslem: „***S námi nemá oheň šanci***“.

V listopadu 2006 byla započata výstavba nového areálu, vzdáleného 8 km od Znojma, kde má firma v plánu koncem června přemístit veškerou svoji působnost. V tomto novém sídle budou probíhat veškeré školící a přípravné projektové a montážní práce.

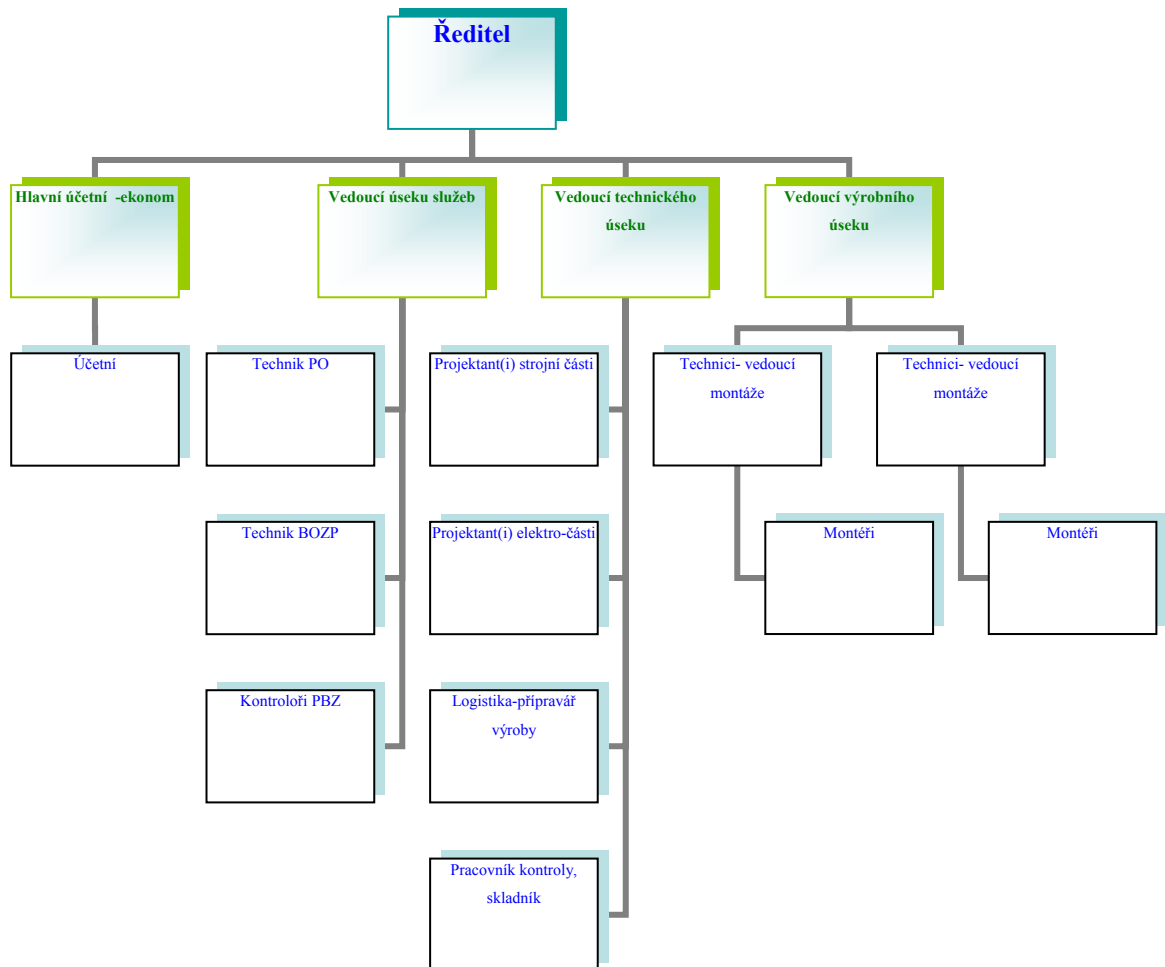
4.2 Organizační struktura společnosti PZB spol. s r.o.



Obr. 1. Organizační struktura společnosti PZB spol. s r.o.

Organizační struktura společnosti PZB spol. s r.o. naznačuje velmi stručné rozdělení organizace na jednotlivé úseky. Ve firmě jsou bezprostředně podřízeny vedení všechny úseky, tzn. ekonomický a administrativně-personální úsek, úsek služeb, technický a výrobní úsek. Do každého úseku jsou přiřazeny jednotliví pracovníci, kterým je přiřazena konkrétní funkce s jasně definovanou pracovní náplní. Každý pracovník tak má přesně stanoveno, co je jeho náplní práce a komu odpovídá. V případě společnosti PZB spol. s r.o. odpovídají v konečné řadě vedení firmy, což je představitel společnosti.

4.3 Funkční struktura společnosti PZB spol. s r.o.



Obr. 2. Funkční struktura společnosti PZB spol.s.r.o.

Funkční struktura společnosti PZB spol. s r.o. zobrazuje jednotlivé funkce v rámci organizace a jejich úseků. Ve funkčním diagramu jsou znázorněny také jednotlivé stupně, dle kterých můžeme vidět podřízenost jednotlivých pracovníků vedoucím úseku. Tito vedoucí pracovníci jednotlivých úseků pak odpovídají přímo řediteli organizace.

4.4 SWOT analýza

Ve společnosti PZB spol.s.r.o. byla na základě získaných podkladů provedena SWOT analýza, která zkoumá silné stránky- Strengths, slabé stránky – Weaknesses, příležitosti- Opportunities a možné hrozby-Threats.

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, možných příležitostí

a ohrožení. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti PZB spol.s.r.o.

SILNÉ STRÁNKY-STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY-WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Příručka jakosti • 17 letá tradice • Spolupráce s mezinárodními firmami • Poskytnuté reference • Stálá klientela 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené výrobní kapacity • Nedostatečně propracovaný systém motivace v odměňování • Neschopnost zajištění dostatečně kvalifikovaných pracovníků
PŘÍLEŽITOSTI- OPPORTUNITIES	HROZBY-THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Individuální a specifické řešení zakázek • Nové příležitosti na mezinárodních trzích • Neexistence zahraniční konkurence v některých oblastech 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepříznivé legislativní normy a předpisy ve vztahu k zaměstnanecké politice • Zdražování vstupních faktorů • Výskyt nové konkurence

Mezi silné stránky pro společnost patří příručka jakosti, dále více než 17 letá tradice, stále se rozvíjející spolupráce z mezinárodními firmami, zejména v subdodavatelských vztazích. Společnost za svoji dobu působení získala od svých zákazníků, díky úspěšně provedeným zakázkám, spoustu pozitivních referencí, které jsou ke shlédnutí na domácích webových stránkách společnosti, a tak se prezentuje firma navenek. Díky dlouholeté tradici si společnost vybudovala síť stále klientely.

Mezi slabé stránky patří omezené výrobní kapacity, jejichž nedostatek se snaží firma odstranit, například právě již zmíněným budováním nového sídla. Jako další ze slabých stránek společnosti lze označit nedostatečně propracovaný systém motivace v odměňování,

kdy v důsledku již zavedených odměň není rozlišováno mezi běžným ohodnocením a motivačním odměňováním. Další ze slabých stránek je neschopnost zajištění dostatečně kvalifikovaných pracovníků na jednotlivé pozice v regionu. Společnost má nedostatek montérů, kteří by byli dostatečně kvalifikováni pro vykonávání této činnosti.

Za příležitost se pro společnost dá považovat individuální a specifické řešení, kdy záleží na individuálních požadavcích zákazníka a také na parametrech potřebných pro úspěšné dokončení zakázky. Firma v poslední době expanduje na mezinárodní trhy, důkazem toho jsou zakázky v Egyptě, Mexiku, Slovensku, kde nejsou v dostatečné míře nabízeny výrobky právě této společnosti. Naopak i na domácím trhu má společnost jisté příležitosti. Je to dáno neexistencí konkurence na trhu v daných oblastech, kde se firma odlišuje v nabízených produktech, zejména v nabízených službách. Na domácím trhu existují stále určité trhliny, kde společnost prorazila jako první s nabízenými produkty, jako je např. parní hašení.

Naopak hrozbami pro společnost jsou nepříznivé legislativní normy a předpisy a to zejména v oblasti zaměstnanecké politiky, kdy získávání nebo naopak propuštění, nebo fluktuace zaměstnanců představuje pro společnost vážnou hrozbu. Současně je další hrozbou pro společnost zdražování vstupních faktorů, jako je elektřina, voda, které společnost potřebuje pro provoz. Souvisí s tím narůstající náklady a snižující se výnosy, které by tak plynuly pro společnost. Jako další možná hrozba může být výskyt nové konkurence, a to jak výskyt zcela nové konkurence nebo pouze jen určitého produktu nebo nabízených služeb.

4.5 Management jakosti jako jeden z hlavních vnitřních předpisů

Vedení organizace prostřednictvím této politiky jakosti stanovuje rozhodující záměry a principy, které jsou realizovány pro zajištění soustavného plnění požadavků a očekávání zákazníků a neustálého zlepšování výkonnosti systému managementu jakosti.

4.5.1 Identifikace procesů

V organizaci jsou nastaveny systémy, které jsou v organizaci uplatněny, jsou charakteristické jednotlivými prvky fungování organizace a vazbami mezi nimi. Jde o tyto systémy:

- poskytování technických služeb a služby v oblasti požární ochrany

Tyto systémy fungují pro zajištění efektivního a účinného provozování a řízení procesů a zajištěním opatření a údajů používaných pro určení uspokojivé výkonnosti organizace.

Organizace PZB spol. s r.o.:

- identifikuje procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci,
- určuje posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,
- určuje kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů,
- zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování.
- monitoruje, měří a analyzuje tyto procesy do činností a
- uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Rozlišují se hlavní procesy a činnosti, kde hlavní procesy – jsou procesy, kde vzniká přidaná hodnota pro zákazníka a jsou definovány pro jednotlivé systémy v organizaci. Hlavní procesy jsou sestaveny z dílčích činností realizace, které na sebe navazují. Činnosti vytvářejí předpoklady, aby mohla vzniknout přidaná hodnota pro zákazníka. Hlavními procesy organizace jsou:

- projekce
- výroba.

4.5.2 Zaměření na zákazníka

Vrcholové vedení zajišťuje, aby požadavky zákazníka byly stanoveny a plněny s cílem kontinuálního zvyšování spokojenosti zákazníka.

Ředitel a ostatní pracovníci, pracující se zákazníky, zajišťují, aby potřeby a očekávání zákazníků byly stanoveny, převedeny na požadavky a plněny k plné spokojenosti zákazníků. V praxi to znamená, neustálé vyhodnocování informací od zákazníků a všech zainteresovaných stran.

Pro splnění potřeb a očekávání těchto zainteresovaných stran je věnována pozornost především :

- stanovení klíčových znaků produktu a cílů jakosti u jednotlivých výrobců,
- kontinuální identifikaci a posuzování konkurence na trhu,
- identifikaci vlastních slabých stránek a jejich odstraňování,
- identifikaci příležitostí ke zlepšování,
- identifikaci budoucích konkurenčních výhod.

4.6 Právomoc a komunikace

Komunikace společnosti

Vrcholové vedení zajišťuje, aby byly vytvořeny vhodné procesy komunikace v rámci organizace a aby se komunikace uskutečňovala s ohledem na efektivnost systému managementu jakosti.

Pro zabezpečení jednoznačného sdělování informací týkajících se systému managementu jakosti je v organizaci zajištěn systém porad a nástěnky. Pravidelné porady vrcholového vedení se konají min. 1x měsíčně, porada je zakončena písemným záznamem, jež obdrží všichni přítomni. Pro naléhavé případy svolává jednatel firmy operativní porady se stejným písemným záznamem jako pravidelné porady.

Účastníci porady vedení jsou odpovědní za přenášení informací těm funkcím a profesím, kterých se informace týká. Podle závažnosti informace svolávají schůzky nebo informaci předávají individuálně. Pro zachování přesnosti a včasnosti informace je v organizaci upřednostňován princip co nejmenšího počtu mezičlánků. Mimo systém porad a nástěnky je v organizaci dbáno na otevřený kontakt mezi různými úrovněmi zaměstnanců s cílem otevřeně řešit veškeré problémy. Ve firmě se používá schránka na podněty zaměstnanců.

4.7 Management zdrojů

Poskytování zdrojů

Pro uplatnění efektivní funkce procesů, zajištění spokojenosti zákazníka a možnosti zlepšování systému managementu jakosti je důležité včasné zpřístupnění všech odpovída-

jících zdrojů. Vedení organizace identifikuje a zajišťuje zdroje pro naplnění strategie – politika jakosti a cílů v oblasti systému managementu jakosti. Mezi tyto zdroje patří:

- pracovníci,
- dodavatelé,
- informace,
- infrastruktura,
- pracovní prostředí.

Při plánování a zajišťování zdrojů bere vedení organizace v úvahu:

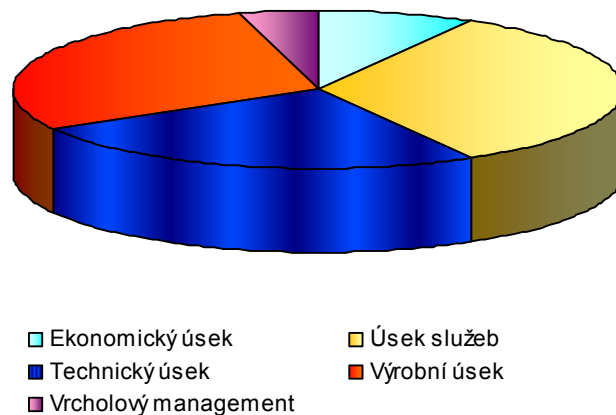
- účinnost a včasnost zajištění zdrojů vzhledem k příležitostem a omezením,
- hodnocení a výběr dodavatelů,
- strukturu organizace,
- řízení informací,
- zvyšování odborné způsobilosti prostřednictvím školení a výcviku.

Lidské zdroje

Vedení organizace přijímá do pracovního poměru pracovníky na základě stanovených požadavků a na základě patřičného vzdělání, dovedností a zkušeností. Průkaznost těchto požadavků a jejich naplnění je dána popisem pracovní funkce, pracovní smlouvou a platnými osvědčeními o kvalifikaci.

Nové pracovníky seznamuje s firmou pověřená osoba, která bude jeho přímo nadřízenou osobou a dále i představitel managementu. A to jak o požadavcích systému jakosti ČSN EN ISO 9001, tak i z hlediska BOZP a PO. Seznámení s konkrétními podmínkami na pracovišti provádí jeho přímý nadřízený.

Struktura zaměstnanců podle jednotlivých úseků



Obr. 3. Struktura zaměstnanců podle jednotlivých úseků

Infrastruktura

Vedení organizace má definovanou infrastrukturu, kterou potřebuje k dosažení shody produktu. Tato infrastruktura představuje:

- budovy, pracovní prostor a související technické vybavení,
- zařízení pro proces (hardware a software),
- podpůrné služby.

Tato činnost spočívá ve zpracování a následně v realizaci a kontrole plnění plánu údržby vybavení. Souhrnný přehled vybavení dává soupis hmotného investičního majetku a aktuální přehled drobného majetku. Plán údržby vybavení je ve firmě zpracováván podle druhu zařízení na určité období.

Odpovědnost za zpracování plánu preventivní údržby má technik BOZP. Zpracovává ho na základě obdržných informací od vedoucích pracovníků, ředitel pak tento plán schvaluje.

Technik BOZP má povinnost průběžně kontrolovat plnění plánu údržby. Konkrétní odpovědnost za provedení opatření uvedených v plánu údržby je dána tímto plánem a obecnou povinností zaměstnanců plnit úkoly, které jim ukládá vedoucí pracovník.

5 IMPLEMENTACE ETIKY DO SOUČASNÝCH PROCESŮ VE FIRMĚ PZB spol. s r.o.

Pro strategické plánování je důležité přesné určení jednotlivých úseků činností v rámci společnosti PZB spol. s r.o., a to z dlouhodobého hlediska. Tyto jednotlivé úseky by měly mít vyhrazené pole působnosti, určeny jednotlivé úkoly, přesně určeno kdo za co odpovídá, nebo způsoby vyhodnocování provedených činností. V rámci strategie je důležité vymezení oblasti marketingu, integrity zveřejňovaných údajů, chování firmy navenek, vnitřní komunikace, nebo vymezení ekonomického úseku.

Ke strategii společnosti PZB spol. s r.o. patří důsledné dodržování zákonů a vyhlášek platných v České republice. Ředitel organizace je v rámci své činnosti odpovědný za dodržování této strategie. Odpovídá také za nezbytné přizpůsobení těchto zásad místním podmínkám, stejně jako za specifické kroky nutné pro implementaci možných etických zásad. Tyto zásady ovšem nejsou nadřazeny platným zákonům a právním předpisům.

Pro zdokonalení současného stavu společnosti jsou zde možné návrhy, jakým způsobem by bylo možné začlenit etické zásady do strategických plánů organizace. Pro zdokonalení stávající situace se jako možné řešení jeví zavedení etických zásad a to zejména v oblasti marketingu nebo v ekonomické oblasti. Ve firmě by bylo potřeba, aby došlo ke stanovení přesných postupů nebo principů. Tyto postupy nebo principy by se měly zejména týkat způsobů nakládání se získanými informacemi, nebo přesně stanovené postupy pro vnitřní a vnější komunikaci firmy.

5.1 Postup pro marketing

V současné době není v organizaci přesně určena osoba, která by odpovídala za marketingovou koncepci. Strategie marketingu je stanovována jednatelem společnosti, proto by měla být tato činnost delegována předem obeznámené osobě, která by byla odpovědná za splnění cílů v rámci stanoveného rozpočtu.

Účelem určení postupu v úseku marketingu by mělo být stanovení pravidel, povinností a odpovědnosti při realizaci marketingových operací.

Plánování by probíhalo s ohledem na vývoj společnosti a na její perspektivy růstu. Klíčovými vstupy pro marketing je současná situace na trhu, podmínky obchodních případů a plánovaná expanze. Právě marketingový úsek vypracuje možné návrhy strategie firmy

pro jednotlivé trhy, které jsou v působnosti firmy, dále možné taktické pokyny pro jednotlivé druhy obchodních případů a vypracuje možné návrhy pro reklamní a PR působení.

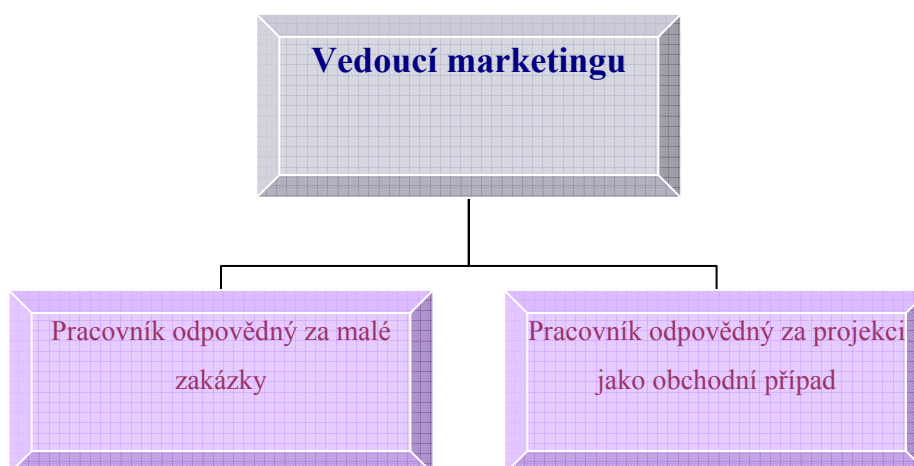
Jednotlivé činnosti marketingového úseku

Mezi jednotlivé činnosti marketingového úseku patří prezentace společnosti pomocí webových stránek. Jako další způsob prezentace firmy jsou výstavy, pomocí kterých se společnost prezentuje a oslovuje tak potenciální zákazníky. Mezi další možnost prezentace společnosti patří odborné prezentační konference. Jednotlivé činnosti jsou definovány vstupy a výstupy, které mají dáno kritérium úspěšnosti. Samotná prezentace společnosti vyjmenovanými způsoby v současné době probíhá úspěšně, ovšem měl by být kladen větší důraz na zavedení etických zásad, které by se týkaly získávání informací, nakládání s nimi.

Potřebné zdroje pro jednotlivé činnosti

Mezi zdroje, které jsou třeba pro vykonávání jednotlivých činností ve společnosti patří lidské zdroje, to znamená, přesně vymezený počet pracovníků, určený pro vykonávání této činnosti. Samozřejmě záleží na jejich kvalifikaci a odborných znalostech. Jako každý úsek, tak i marketingový úsek se musí řídit dle finančních rozpočtovaných nákladů, které jsou k jednotlivým zakázkám kalkulovány.

Organizační struktura marketingového úseku



Obr. 4. Organizační struktura marketingového úseku

V úseku marketingu bude určena jedna osoba jako vedoucí tohoto úseku, která bude také zodpovědná za podřízené pracovníky, za odvedené výkony, za splnění požadavků při daných rozpočtovaných nákladech. Jeho podřízenými bude pracovník, který bude od-

povědný za malé zakázky, to znamená bude odpovědný za realizaci zakázky, tak aby došlo k maximální spokojenosti obou stran. Dalším podřízených pracovníkem v úseku marketingu je pracovník odpovědný za projekci jako obchodní případ.

5.1.1 Etika jednotlivých činností marketingu

Marketing a jeho jednotlivé činnosti ve firmě PZB spol. s r.o. musí probíhat v souladu s platnými zákony. Jeho podstatou je sdělování pravdivých a neklamných informací, tak aby příjemce takových informací nebyl a ani nemohl být uveden v omyl. Společnost musí být prezentována čestným a přiměřeným způsobem a musí se dbát na přesnost a jednoznačnost prezentovaných informací. Pracovníci v úseku marketingu by se měly řídit principy a pravidly čestného marketingu to znamená, že by neměly:

- v diskuzích s klienty svévolně očeřovat, osočovat nebo napadat konkurenty
- nabízet služby, které není schopna společnost nabídnout
- poskytovat zkreslené informace o získaných akreditacích, certifikátech, bez předchozího ověření.

Naopak by pracovníci v úseku marketingu měly:

- prosazovat transparentnost při sestavování obchodní dokumentace
- zdůrazňovat výhody a přednosti společnosti, nikoli nedostatky a chyby konkurentů
- jednat v dobré víře, čestně a poctivě
- jednat na základě firemní strategie a postupů
- respektovat místní a mezinárodní zásady etiky a odbornosti
- jednat na základě stanovených etických zásad, které stanovila organizace.

Pracovník, pracující v marketingovém úseku bude pověřen vykonáváním dané činnosti na základě popisu pracovní náplně. Zároveň je odpovědný za jednání, jakým způsobem splní stanovený cíl.

5.2 Integrita zveřejňovaných údajů

Společnost musí denně nakládat s informacemi, ať už se jedná o informace, které přichází zvenčí nebo jsou naopak poskytovány jiným příjemcům. V případě zveřejňování

údajů ve zprávách a nakládání s informacemi se musí řídit principy a pravidly, které by měly být stanoveny:

- svou práci vykonávat čestně, profesionálně, nezávisle a nestranně,
- nepřipouštět žádné ovlivňování ve smyslu jakýchkoliv odchylek od schválených metod a postupů,
- data a výsledky společnosti a další skutečnosti musí být ve zprávách uváděny v dobré víře a bez jakéhokoliv pozměňování,
- zprávy a certifikáty musí být prezentovány způsobem skutečného zjištění, posudky odborníků či získanými výsledky,
- musí být jednoznačně formulovány smluvní závazky a kroky
- vše musí probíhat v rámci dodržování firemní strategie.

V případě možného konfliktu zájmů by měla společnost PZB spol. s r.o. postupovat dle podobných principů a pravidel. Tedy měla by se snažit vyhýbat konfliktům zájmů při své obchodní činnosti, tím, že budou brány specifické požadavky. V případě pochybností by měly podřízené konzultovat problém se svým nadřízeným, zvážit danou situaci z pozice protistrany s cílem vyvarovat se zdánlivého konfliktu zájmů a vyvarovat se jakýchkoliv konfliktů zájmů mezi profesními a osobními záležitostmi.

Důvěrnost a bezpečnost

S veškerými informacemi získanými při poskytování služeb se musí zacházet jako s obchodním tajemstvím, s výjimkou případů, kdy jsou takové informace publikovány, předány třetím stranám nebo jinak dány k dispozici veřejnosti. Zaměstnanci by měli nést osobní odpovědnost na základě podpisu dohody o zachování mlčenlivosti nebo zvláštního ujednání tvořícího součást jejich pracovní smlouvy.

Ochrana důvěrných informací by měla být zajištěna bezpečnostními opatřeními, která by byla realizována v prostorách sídla společnosti. Mezi tato opatření patří povolení přístupu k důvěrným informacím zaměstnancům s patřičným oprávněním. Dokumenty a data by měly uloženy na vyhrazených místech, mělo by být s nimi nakládáno způsobem, jaký bude určen a měly by být likvidovány bezpečným způsobem.

Protikorupční opatření

Společnost PZB spol. s r.o. se musí také zabývat možnými protikorupčními opatřeními, kde se musí řídit dle místních i mezinárodních protikorupčních zákonů. Mezi další protikorupční opatření společnosti PZB spol. s r.o. by mělo patřit:

- zabránění nabídnutí, předání nebo přijetí úplatku v jakékoliv firmě, ať již přímo či nepřímo, a to včetně provizí, které by mohly mít charakter úplatku,
- neuzívání peněžních prostředků a jiných aktiv k jakémukoliv neetickému jednání,
- zabránění užívání dalších cest a kanálů, jejichž prostřednictvím by zákazníci, zástupci, smluvní partneři, dodavatelé nebo zaměstnanci mohly poskytnout či přijmout neoprávněné výhody.

Možnými způsoby jak tato opatření zajistit jsou:

- monitorování specifických operací jako jsou charitativní příspěvky, sponzorování a drobné platby,
- regulovat nabízení a přijímání dárků, pohoštění nebo krytí výdajů,
- zajišťovat řádné vedení účetních a jiných záznamů, které náležitým způsobem dokumentují veškeré finanční transakce.

Společnost by měla zamezit možným vlivům korupčního jednání, případně by měla vymezit přesné postupy, jak postupovat s případnými náznaky korupčního jednání. Každý zaměstnanec by měl být obeznámen, jak postupovat s nově vzniklým problémem, který by naznačoval jakékoliv korupční jednání. Ve společnosti musí být známa silná protikorupční politika, každý zaměstnanec musí být s touto politikou obeznámen a musí se podle ní řídit. V organizaci musí být stanoveny postupy, jakým způsobem jednat v případě odhalení korupčního jednání. V případě odhalení korupčního jednání se jedná o hrubé porušení pracovních povinností a také etických zásad, které jsou stanoveny v organizaci.

5.3 Postup pro ekonomiku

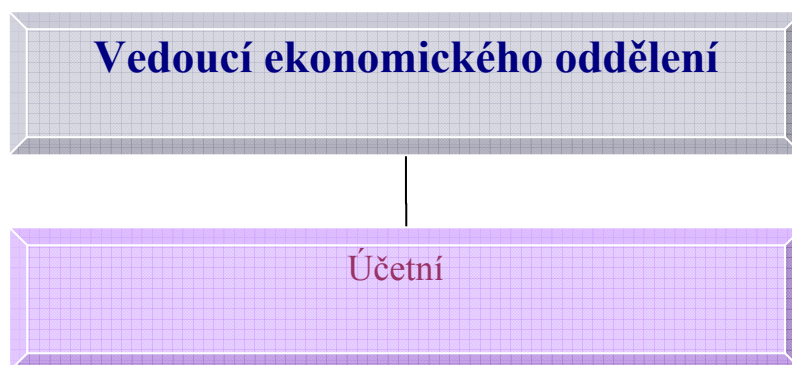
Další důležitou oblastí pro podnik je ekonomická oblast. V této oblasti dochází ke všem operacím, které se týkají spravování financí, nákladů a výnosů podniku. Účelem stanovení postupu je přesné vymezení pravidel, povinností a odpovědnosti při realizaci eko-

nomických činností ve firmě. Pro ekonomickou oblast musí být vymezeni pracovníci, kteří budou na základě pověření v rámci své pracovní smlouvy vykonávat tuto činnost, tak aby naplnili strategické cíle společnosti. Zaměstnanci, pracující v této oblasti, budou odpovědní za své jednání, které je povede ke splnění plánovaných cílů.

Jednotlivé činnosti v rámci ekonomické oblasti

Mezi jednotlivé činnosti ekonomické oblasti patří tvorba posuzování výše fixních nákladů, posuzování ekonomické výhodnosti jednotlivých zakázek, příprava podkladů pro účetnictví, provádění výkazů a vlastní vedení účetní agendy.

Organizační struktura ekonomického úseku



Obr. 5. Organizační struktura ekonomického úseku

Jednotliví pracovníci mají stanovené odpovědné vzdělání v popisu funkčního místa. Jsou zde také stanoveny jednotlivé dovednosti pro kvalitní výkon funkce, stejně jako odpovědnost daná za vykonané činnosti. Hlavní odpovědnost za vykonávání činností v ekonomické oblasti podniku bude mít vedoucí ekonomického úseku. Jeho podřízeným bude účetní, který bude provádět účetní agendu, která ovšem bude schválena vedoucím. V případě jakýchkoliv nejasností se musí účetní přijít poradit za nadřízenou osobou, tedy vedoucím, který je přímým podřízeným ředitele organizace.

5.3.1 Etika jednotlivých činností ekonomické oblasti

Pracovníci odpovědní za vykonávání jednotlivých ekonomických činností musí vykonávat veškeré činnosti v souladu s pravidly a principy, které budou stanoveny ve společnosti.

To znamená, že:

- nemohou pozměňovat získané údaje nebo výsledky, tak aby nedocházelo ke zkresleným údajům o současném stavu společnosti,
- musí vydávat precizní a úplné písemné zprávy, které odrážejí dosažené výsledky a použité metody,
- v případě, že existují možné tolerance ve vztahu k výsledkům, musí být jasně sděleno, o jaké tolerance se jedná, v případě musí být uvedeno, že byly použity,
- jsou zveřejňovány zprávy, které obsahují přesné záznamy činností prováděných v souladu s optimálními postupy,
- zjištěné informace a výsledky jsou poskytovány pouze oprávněným osobám,
- zaměstnanci dané oblasti se musí řídit etickými zásadami,
- musí být dodržována firemní strategie.

5.4 Postup projekčních prací

Tento dokumentovaný postup stanoví organizaci, pravidla, povinnosti a odpovědnosti při realizaci projekce v organizaci.

Za všeobecné požadavky procesů jsou označovány metody, které firma používá při zpracování projektové dokumentace. Protože je společnost certifikována ISO 9001 je použita metodika návrhu a vývoje.

Plánování projekce

V průběhu plánování návrhu a vývoje jsou určovány:

- etapy návrhu a vývoje,
- příprava návrhu a vývoje v organizaci
- konzultace k návrhu a vývoji – ve spolupráci se zainteresovanými úseky
- vlastní realizace návrhu a vývoje – výroba vzorků
- kontrola a schválení dle požadavku k návrhu a vývoji
- certifikace výrobků – produktů příslušnými orgány a osobami.

Na základě stanovení těchto etap se provádí přezkoumání, ověřování a validace odpovědnými pracovníky, kteří jsou vhodní pro každou případnou etapu návrhu a vývoje dle funkční struktury.

Vstupy pro projekce

- požadavky na funkčnost a provedení dle charakteru finálního,
- aplikovatelné zákonné požadavky a požadavky předpisů,
- v případě, že je to vhodné, informace z předchozích podobných návrhů, dle databáze vytvořených návrhů ve firmě uložených na serveru firmy,
- další požadavky, které jsou podstatné pro návrh a vývoj .

Tyto vstupy jsou v organizaci přezkoumány z hlediska přiměřenosti, zda jsou požadavky úplné, jednoznačné a zda nejsou navzájem v rozporu.

Výstupy projekce

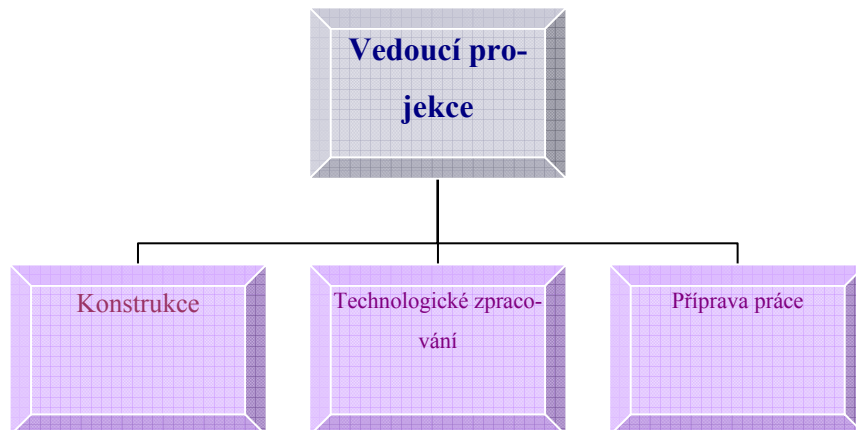
Výstupem návrhu a vývoje jsou informace, které umožňují ověřování ve vztahu ke vstupům a jsou před uvolněním schváleny podpisem odpovědného pracovníka.

Výstupy z návrhu a vývoje obsahují:

- splnění vstupních požadavků,
- vhodné informace pro nakupování,
- ve fázi projektu jsou nutné informace pro výrobu a balení, poskytování služeb v této oblasti není relevantní,
- náznaky produktu, které jsou podstatné pro jeho bezpečné a správné používání.

Parametrem pro posuzování úspěšnosti projekce je počet neshod které vznikají v následné výrobě. Tyto jsou pravidelně vyhodnocovány dle požadavků zainteresovaných stran. Jsou podrobovány hodnocením dle ekonomických – controllingových ukazatelů, které jsou sledovány v účetnictví firmy.

Organizační struktura úseku projekce



Obr. 6. Organizační struktura úseku projekce

Vedoucí úseku projekce odpovídá přímo řediteli společnosti za provedení stanovených prací. V rámci úseku projekce jsou podřízenými pracovníky osoby, které odpovídají za konstrukční činnosti, za technologické zpracování a za přípravu práce. Každý ze těchto pracovníků musí mít vymezenou pracovní náplň, stejně jako přesně vymezenou odpovědnost za svoji činnost.

5.4.1 Etika jednotlivých činností úseku projekce

Pracovníci odpovědní za vykonávání jednotlivých projekčních činností musí vykonávat veškeré činnosti v souladu s pravidly a principy, které budou stanoveny ve společnosti. To znamená, že:

- budou postupovat dle stanovených vnitřních předpisů a norem,
- budou nakládat se získanými informacemi takovým způsobem, aby nedošlo k jejich zneužití,
- činnosti budou prováděny takovým způsobem, aby došlo úspěšnému zakončení stanovené zakázky,
- procesy budou prováděny na základě získaných certifikátů a norem,
- budou vycházet se strategie firmy.

5.5 Postup pro výrobu

Účelem určení postupu pro výrobu je stanovení organizace, pravidel, povinností a odpovědnosti při realizaci výroby v organizaci.

Plánování výroby

Plánování výroby v sobě zahrnuje:

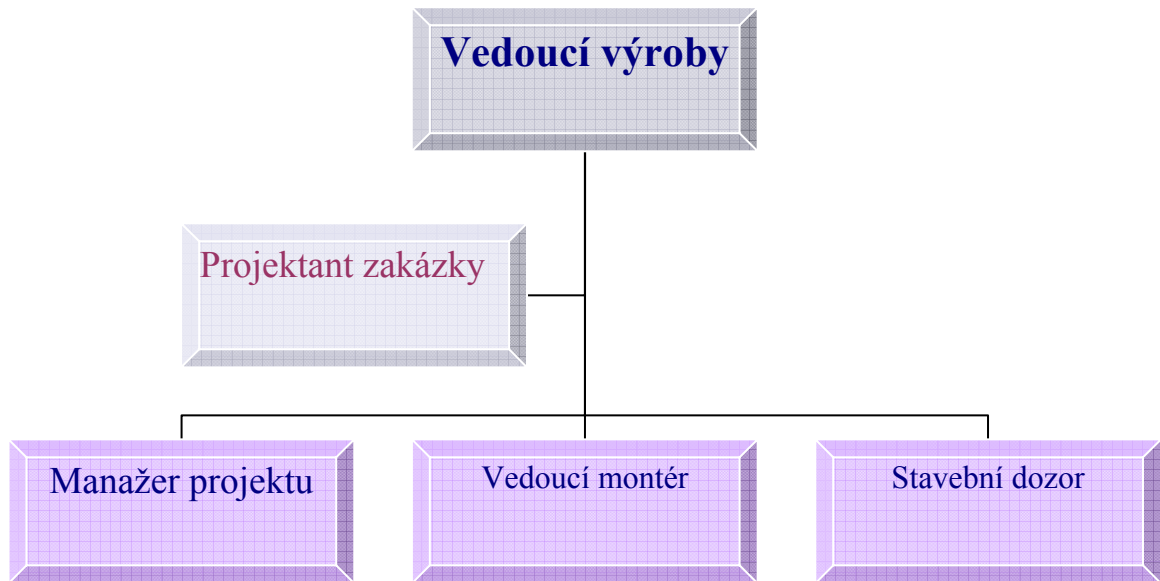
- cíle jakosti produktu a požadavky na produkt, které jsou dány jednotlivými platnými normami – jsou v externích dokumentech firmy,
- procesy, dokumenty, návody a technické specifikace, kde jsou poskytovány zdroje, které jsou specifické pro jednotlivé produkty,
- požadované činnosti pro ověřování, validaci, monitorování, kontrolu a zkoušení, které jsou specifické pro produkt,
- záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky.

Výstup z tohoto plánování je ve formě projektové dokumentace nebo technické dokumentace, dokumentů z kontrol, revizí a zkoušek, které jsou vhodné pro realizaci produktů.

Jednotlivé činnosti úseku výroby

- projekční a inženýrská činnost v oboru požárně bezpečnostních zařízení,
- kompletní dodávka požárně bezpečnostních zařízení,
- servis výše uvedených požárně bezpečnostních zařízení,
- revize elektrických zařízení,
- revize tlakových nádob,
- kontroly provozuschopnosti požárně bezpečnostních zařízení.

Organizační struktura výrobního úseku



Obr. 7. Organizační struktura výrobního úseku

V případě organizační struktury výrobního úseku musí být jasně vymezena odpovědnost jednotlivých pracovníků a musí mít přesně definovanou náplň práce. Vedoucí montér, stejně jako stavební dozor odpovídají za dodržování předpisů a termínů vedoucímu výroby, který za splnění zakázky odpovídá jednateli společnosti.

5.5.1 Etika jednotlivých činností výrobního úseku

Pracovníci odpovědní za vykonávání jednotlivých činností v rámci výrobního úseku musí vykonávat veškeré činnosti v souladu s pravidly a principy, které budou stanoveny ve společnosti. To znamená, že:

- musí dodržet smluvní termíny,
- musí být dodržována kvalita postupů (materiál, technologie, atd.),
- musí být respektovány stanovené náklady pro danou zakázku,
- činnosti musí být prováděny v souladu s normami a předpisy, stanovenými pro zpracovávanou zakázku,
- jednat na základě strategie firmy.

5.6 Komunikace společnosti

Jedním ze způsobů, jak prosadit změny spojené se zavedením etických zásad v organizaci, je dostatečná informovanost všech zaměstnanců. Právě dostatečná informovanost zaměstnanců o etických zásadách, které musí být dodržovány, zvyšuje zaměstnaneckou loajalitu. Stejně je tomu i v případě informovanosti zaměstnanců o strategických cílech a záměrech společnosti. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma, ve které je zaměstnán, ubírá, jaký je předpokládaný vývoj.

5.6.1 Komunikace uvnitř firmy

V současné době je ve společnosti zaveden systém poskytování informací prostřednictvím vyvěšených informací na nástěnku. Tento systém není příliš efektivní, protože není zaručena 100% jistota, že každý ze zaměstnanců, si daný dokument přečte.

Proto by měl být v rámci organizace zaveden nový systém. Tento systém by nadále pokračoval v již existujícím, tedy vyvěšováním informací na nástěnce, ale byl by rozšířen o další možnosti. Jedna z možností by mohl být intranet, tedy vnitřní komunikační síť v rámci podniku. Prostřednictvím této komunikační sítě by byla zajištěna spolehlivost přečtení potřebných informací. Kde by bylo stanoveno vnitřním předpisem, že každý zaměstnanec je povinen si nově uveřejněné informace přečíst. Jako další možnost se nabízí firemní věstník, za který by odpovídala osoba tomu určená. Jednalo by se o dokument s vnitřními předpisy a byl by vždy před vydáním schválen ředitelem společnosti.

Veškeré informace, které by byly takovýmto způsobem poskytovány, musí být v souladu se stanovenými zásadami. Informace takto získané by nesměly být předávány jiným osobám, než které by byly k tomu pověřeny, a musí být pravdivé a nezkreslené.

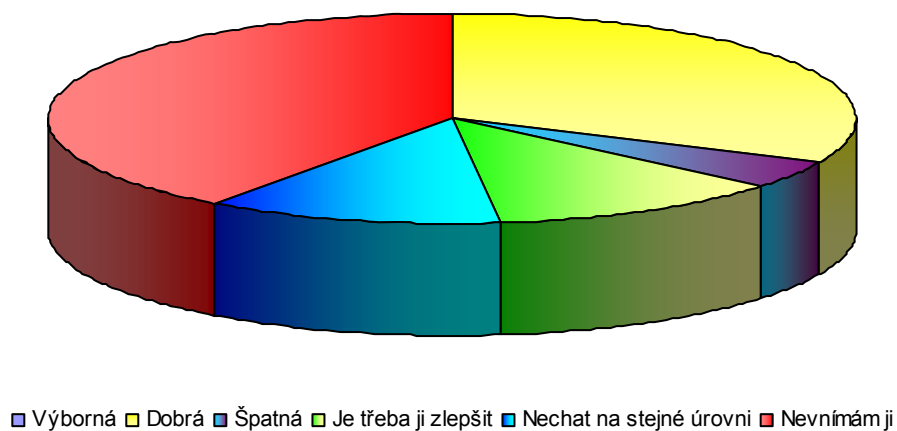
Jako jedna z výhod společnosti je fakt, že v případě potřeby, dojde ke školení zaměstnanců prostřednictvím osob tomu pověřených v organizaci. Ovšem jeden z možných způsobů, jak dovést komunikaci uvnitř organizace na určitou potřebnou úroveň, je zavedení workshopů nebo porad, které by byly vysoce motivující pro zaměstnance a byly by velkým přínosem jak pro ně samotné, tak i pro zaměstnavatele. V rámci těchto porad by mohly proběhnout možné techniky a metody, pomocí nichž by se zaměstnanci mohly podílet na rozvíjení strategie společnosti. Tím by se zvýšila jejich loajalita a také by se u nich zvýšil pocit realizace sebe samých.

Komunikace uvnitř firmy musí probíhat v souladu se stanovenými etickými zásadami. To znamená, že vzájemná komunikace musí probíhat v souladu se stanovenými zásadami. Zaměstnanci se musí chovat a musí jednat podle stanovených pravidel, tak aby nedošlo k možným problémům.

V rámci organizace byla provedena rychlá anketa, ve které byli zaměstnanci dotazováni na dvě otázky, které se týkaly komunikace společnosti.

Při první položené otázce, jak jsou spokojeni zaměstnanci se stávající úrovní komunikace v rámci společnosti, odpověděl největší počet dotazovaných, že komunikaci uvnitř firmy nevnímají. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že považují úroveň komunikace za dobrou, pouze jeden ji považuje za špatnou, tři by ji ponechali na stejné úrovni a tři by si ji přáli zlepšit. Ani jeden z dotazovaných neoznačil úroveň komunikace za výbornou.

Úroveň vnitřní komunikace vnímaná zaměstnanci



Obr. 8. Úroveň vnitřní komunikace vnímaná zaměstnanci

Z toho tedy vyplývá, že na komunikaci uvnitř firmy musí vedení zapracovat. Většina dotazovaných odpověděla, že úroveň komunikace nevnímá. Zavedením etických zásad, by byly vymezeny postupy, jak se má jednat při vnitřní komunikaci a tím by se způsoby pro vedení komunikace vryly do vědomí všech zaměstnanců. Mezi možné zásady patří:

- jednoznačné formulování svých požadavků,
- předávání pouze důležitých a relevantních informací,

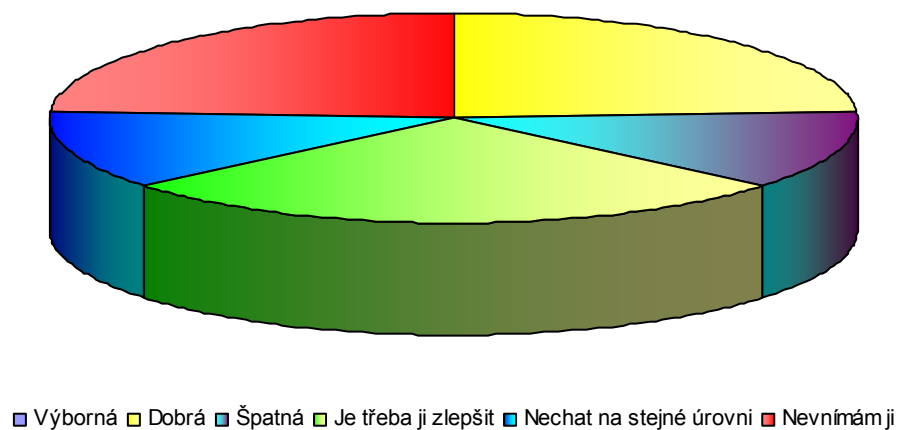
- chování probíhá ve shodě se zásadami,
- pracovat čestně, profesionálně a nestranně,
- komunikace musí proudit oběma směry,
- očekává se zpětná vazba.

5.6.2 Komunikace s vnějším okolím

Komunikace s vnějším okolím se musí řídit etickými zásadami, které platí jak pro celou organizaci, tak i mimo ni. Týká se to dodavatelsko-odběratelských vztahů, vztahů se zástupci jiných organizací, ale také to jak se prezentuje navenek. Současně s dodržáním svých etických zásad, musí být dodržovány zásady spolupracující organizace, které musí být také přizpůsobeny místním zásadám a předpisům.

Druhá otázka v anketě byla zaměřená na komunikaci společnosti s vnějším okolím. Jistá potřeba zlepšení bylo nejčastější odpovědí, hned dalšími odpověďmi bylo, že úroveň komunikace s vnějším okolím není vnímána, společně s názorem, že je komunikace na dobré úrovni. Přesto se vyskytly odpovědi, ve kterých se požadovalo zlepšení současné úrovně.

Úroveň komunikace s vnějším okolím



Obr. 9. Úroveň komunikace s vnějším okolím

Pro zlepšení komunikace je potřeba zavést etické zásady i v rámci komunikace s vnějším okolím. Jedná se o zásady, které by zlepšily vztahy mezi jednotlivými organizacemi.

Mezi tyto zásady patří:

- podávání vždy pravdivých, nezkrivených informací,
- dodržování stanoveného platebního styku,
- se získanými informacemi nakládat v souladu se stanovenými zásadami,
- jednání probíhá v souladu s etickými zásadami organizací,
- jednání probíhá v souladu s místními zásadami a předpisy,
- jednání probíhá na základě firemní strategie.

5.7 Rozsah implementace etických zásad

Tyto etické zásady musí platit pro celou organizaci PZB spol. s r.o.. Ode všech zaměstnanců této společnosti se očekává, že budou jednat ve shodě s etickými zásadami. Každý zaměstnanec musí být s nimi dobře obeznámen, musí chápat závazky, které pro něj z kodexu vyplývají. Tyto etické zásady by měly být sepsány v dokumentu, který by sloužil jako interní dokument. Za tím účelem by měl obdržet každý zaměstnanec výtisk etických zásad, platných v organizaci. Tento dokument seznámí zaměstnance stručně, prakticky a konkrétně s jeho pracovními povinnostmi, se zásadami, kterými se musí řídit. Shoda s etickými zásadami musí být součástí hodnocení výkonu každého zaměstnance, proto musí být zaměstnanci oznámeno, že porušení kodexu, by znamenalo závažné porušení pracovních povinností.

Součástí etických zásad by mělo být poskytnutí možnosti každému zaměstnanci podílet se na vytváření strategických plánů. Díky této možnosti budou zaměstnanci více motivováni a budou mít větší pocit sounáležitosti, díky tomu, že se budou moci podílet na vytváření strategie.

Dokument, týkající se etických zásad, platí ovšem i pro vnější okolí, které je ve styku se společností. Ode všech zprostředkovatelů, partnerských společných podniků, subdávatelů i hlavních smluvních partnerů a dodavatelů se očekává, že budou striktně dodržovat kodex při veškerém svém jednání nebo při jednání jejím jménem. Proto je velmi důležitá komunikace jak v rámci organizace, tak i komunikace navenek. Vystupování společnosti navenek, tak poskytuje všem současným obchodním partnerům, stejně jako všem

potenciálním obchodním partnerům, přehled o způsobech jednání, jakými se společnost prezentuje.

5.8 Organizace zajištění shody

Pro účel zajištění shody by měla být určena osoba, která by za toto zajištění odpovídala. V současné době toto vykonává ředitel společnosti, ale měla by být určena osoba, která by byla za toto zajištění jemu odpovědná, vypracovávala by periodické přehledy o postupu programu a vytvářela by vnitřní etické postupy a zásady. Právě tato osoba by byla odpovědná za implementaci a uplatňování kodexu v rámci jednotlivých oblastí. Ale byla by také odpovědná za prosazování etických zásad i mimo organizaci, za implementaci etiky do strategických plánů společnosti.

Také by se měly pořádat porady, kde by docházelo k řešení možných nově vzniklých problémů. V rámci této porady by mělo docházet také k seznámení s jednotlivými etickými zásadami, které se budou v organizaci nově zavádět.

Krajním případem, jak zajistit shodu s etickými zásadami, by mohlo být zřízení etické komise. Vzhledem k tomu, že společnost PZB spol. s r.o. je malý podnik, zřízení etické komise, by vyvolalo zvýšení nákladů. Zavedení etických zásad by mělo proběhnout s co nejmenšími vynaloženými náklady.

5.9 Shoda s kodexem

Očekává se, že všichni zaměstnanci budou jednat ve shodě s etickým kodexem a že budou aktivně podporovat stanovené hodnoty a zásady.

Každý zaměstnanec, který poruší zásady kodexu, by měl být podroben disciplinárnímu řízení, které by v krajním případě mohlo vést až k jeho propuštění. Původce jakéhokoliv porušení musí dostat v každém případě příležitost, aby byl vyslechnut, a aby se mohl bránit, než bude uplatněno disciplinární opatření. Každý zaměstnanec musí podat hlášení o jakémkoliv žádosti nebo nabídce na nečestnou platbu nebo na jinou výhodu, o které se dozví. Dodržování kodexu by mělo být prověřováno interními a externími auditory. Na základě seznámení zaměstnanců s etickými zásadami musí sestavit jednatel „Prohlášení o zajištění shody“ a toto prohlášení by mělo být předáno osobě, která je za zajištění shody odpovědná.

ZÁVĚR

Během vypracování této bakalářské práce jsem se seznámila s jednotlivými procesy ve společnosti PZB spol. s r.o. Mohla jsem se také seznámit s celkovým fungováním a jednotlivými postupy v rámci organizace. Na základě toho byla provedena analýza současného stavu společnosti PZB spol. s r.o. a předloženy možné návrhy.

Nejlepším možným návrhem pro společnost PZB spol. s r.o. by bylo zavedení etického kodexu, který by vymezil přesné zásady chování a jednání v rámci organizace. Pro vytvoření etického kodexu je ovšem potřeba stanovit konkrétní osobu, která v současné době v organizaci chybí. Proto, jako možné prozatímní řešení, se jeví vypsání etických zásad, které vymezí postupy v chování a jednání určitých procesů ve společnosti a tak by mohlo dojít ke splnění stanovených cílů. Zavedení etických zásad musí být v organizaci vnímáno pozitivně. Pomocí zlepšení způsobu chování firmy navenek společně s dlouholetou tradicí tak dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Součástí zásad jsou uvedeny přesné postupy pro jednání při vytváření marketingové koncepce a plnění cílů ekonomického úseku. Dále by mělo být přesně dáno, jak se má zacházet se získanými informacemi, jakým způsobem s těmito informacemi nakládat a které osoby budou mít k důležitým informacím přístup. V rámci etických zásad by měl být také jasně stanoven postup pro vnitřní komunikaci, ale zároveň je velmi důležitá komunikace společnosti s vnějším okolím, tedy to jak se společnost prezentuje navenek. Pro společnost by měla být prioritou velmi dobrá prezentace společnosti, tak aby bylo podpořeno již tak dlouholeté budování image společnosti.

Při implementaci etiky do strategických plánů organizace byl kladen velký důraz na spokojenost zákazníka, na udržení stále klientely. Dále šlo také zejména o rozšíření působnosti a oslovení nových zákazníků. Společnost má v současnosti 42 stálých zákazníků, kteří se vzhledem ke spokojenosti provedených zakázek vrací. Po zavedení etických zásad v rámci chování společnosti, bylo na základě dotazníku, který obdrží každý klient, zjištěno, že zákazníci vnímají zavedení etiky pozitivně.

Jako jedna z hlavních výhod firmy je dlouholetá tradice, díky níž si společnost vybudovala dobré jméno. Ale nejen dlouholetá tradice zapříčinila pověst dobrého jména firmy na trhu, ale dodržování etických zásad, které se v současné době ve společnosti nevykytují v písemné podobě.

Vzhledem k tomu, že společnost od roku 2001 pracuje intenzivně na zlepšení jakosti managementu, měla vypracovanou již příručku jakosti, podle které se také řídí. To znamená, že organizace zvolila strategii, která se zaměřuje na kvalitu poskytovaných výrobků a služeb, zaměřila se na zákazníka. Příručka jakosti slouží jako vnitřní dokument, který v sobě obsahuje systém řízení jakosti, způsob orientace na zákazníka a politiku jakosti.

Pro zavedení etických zásad ve společnosti vypovídá mnoho kladů. Jedním z hlavních důvodů pro zavedení, je snížení případných nákladů, které by byly spojeny s případnými výdaji na soudní pře nebo na kontrolní dohled. Zavedením zásad dojde ke zlepšení sociálního klima v organizaci, ke zlepšení loajality, dojde-li k lepší informovanosti. Jedním z dalších důvodů je spokojenost zákazníka, který se bude nadále vracet. Celkové působení společnosti je v tržním mechanismu velice zásadní.

V praktické části byly tedy předloženy možné návrhy, jakým způsobem by se měla včlenit etika do jednotlivých procesů společnosti. Jelikož jednotlivé procesy společnosti jsou součástí strategie firmy, znamenalo by to také ovlivnění těchto strategických postupů. Společnost tak současně s plněním svých strategických cílů bude jednat podle stanovených etických zásad a bude tak nadále prohlubovat dobrou pověst, která se na tuto společnost již po dlouhá léta váže.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLÁHA, Jiří, DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8. s. 88-99.
- [2] DYTRT, Zdeněk, et al. *Manažerská etika II.díl : Inspirace pro 21. století*. 1. vyd. Uhřetěves : ECONOMIA a.s., 2001. 208 s. ISBN 80-85378-19-1.
- [3] DYTRT, Zdeněk, et al. *Manažerská etika III.díl : Inspirace pro 21. století*. 1. vyd. Uhřetěves : ECONOMIA a.s., 2002. 174 s. ISBN 80-85378-19-1.
- [4] DYTRT, Zdeněk, et al. *Manažerská etika : Inspirace pro 21. století*. 1. vyd. Hradec Králové : NUCLEUS HK, 2000. 192 s. ISBN 80-86225-08-09.
- [5] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [6] DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [7] KOONTZ, H, WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing a.s., 1993. 278 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [8] Příručka jakosti společnosti PZB spol.s.r.o.. In *Příručka jakosti společnosti PZB spols.r.o.* [s.l.] : [s.n.], 2001. s. 25.
- [9] PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [10] SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [11] SEKNIČKA, Pavel, et al. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. dotisk vyd. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2001. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
- [12] ROLNÝ, Ivo, LACINA, Lubor. *Globalizace, etika, ekonomika*. 2. rozš. vyd. Věrovany : Jan Piszkiwicz, 2004. 295 s. ISBN 80-86768-04-X.
- [13] *Transparency International* [online]. c2003 , 14.1.2007 [cit. 2007-02-28]. <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2802>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura společnosti PZB spol. s r.o.	36
Obr. 2. Funkční struktura společnosti PZB spol. s r.o.	37
Obr. 3. Struktura zaměstnanců podle jednotlivých úseků	43
Obr. 4. Organizační struktura marketingového úseku	45
Obr. 5. Organizační struktura ekonomického úseku	49
Obr. 6. Organizační struktura úseku projekce	52
Obr. 7. Organizační struktura výrobního úseku.....	54
Obr. 8. Úroveň vnitřní komunikace vnímaná zaměstnanci	56
Obr. 9. Úroveň komunikace s vnějším okolím	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza společnosti PZB spol. s r.o.....	38
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Anketa zaměřená na komunikaci společnosti PZB spol. s r.o.

Vyhodnocení spokojenosti zákazníků s dodávkou realizovanou firmou PZB spol. s r.o.

Znojmo

PŘÍLOHA P I: ANKETA ZAMĚŘENÁ NA KOMUNIKACI SPOLEČNOSTI PZB spol. s r.o. ZNOJMO

1. Na jaké úrovni je Vámi vnímána komunikace uvnitř firmy?

- Výborná
- Dobrá
- Špatná
- Je třeba ji zlepšit
- Nechat na stejné úrovni
- Nevnímám ji

Vyhodnocení:

Úroveň komunikace uvnitř firmy	
Výborná	0
Dobrá	8
Špatná	1
Je třeba ji zlepšit	3
Nechat na stejné úrovni	3
Nevnímám ji	10
Celkový počet zaměstnanců	25

2. Na jaké úrovni je Vámi vnímána komunikace s vnějším okolím?

- Výborná
- Dobrá

Špatná

Je třeba ji zlepšit

Nechat na stejné úrovni

Nevnímám ji

Vyhodnocení:

Úroveň komunikace s vnějším okolím	
Výborná	0
Dobrá	6
Špatná	3
Je třeba ji zlepšit	7
Nechat na stejné úrovni	3
Nevnímám ji	6
Celkový počet zaměstnanců	25

Poznámka: Anketa proběhla osobním dotazováním, během jednoho pracovního dne. Ankety se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti PZB spol. s r.o. Znojmo.