

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

## **Etika a morálka jako součást řízení lidských zdrojů**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Růžena Krnínková, CSc.**

Autor diplomové práce:

**Petr Tichý**

**2009**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr TICHÝ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Etika a morálka jako součást řízení lidských zdrojů**

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Specifikace rozhodujících rozdílů mezi etikou a morálkou v dnešním tržním prostředí působícím ve sféře služeb.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k etice a morálce především na úrovni firemní, shromáždit nejpodstatnější informace v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno, získat informace pomocí kvantitativních metod výzkumu, tj. z funkčně vypracovaných dotazníků, neřízených rozhovorů, pozorování apod. Po utřídění a analýze dat a informací se soustředit na deskripci a komparaci hodnotového systému v souvislosti s etikou. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu, 5. Diskuze, 6. Závěr, 7. Přehled literatury, 8. Přílohy.



Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. **Řízení lidských zdrojů**. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2

Anzenbacher, A. **Úvod do etiky**. Praha: Zvon, 1994. 292 s. ISBN 80-7113-111-3

Dorotíková, S. **Etika**. Praha: Univerzita Karlova, 2005. 102 s. ISBN 80-7290-238-5

Dytrt, Z. **Etika v podnikatelském prostředí**. Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9

Krninská, R. **Řízení lidských zdrojů**. České Budějovice: JU ZF, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3

Krninská, R. **Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů**. České Budějovice: JU ZF, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8

Luknič, S.A. **Čtvrtý rozmer podnikania - etika**. Trenčín: SAP, 1994. 342 s

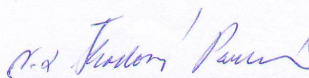
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

Katedra řízení

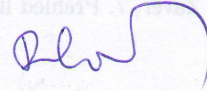
Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Etika a morálka jako součást řízení lidských zdrojů“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

.....  
Petr Tichý

V Českých Budějovicích, 22. dubna 2009

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kdo mi umožnili sepsání této diplomové práce, zejména zaměstnancům jednotlivých zemědělských podniků a finančního úřadu.

Největší dík patří doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc.

# Obsah

1. Úvod.....	7
2. Literární přehled.....	9
2.1. Etika a její úkoly.....	9
2.2. Morálka.....	10
2.3. Kořeny a vývoj etiky.....	11
2.4. Etika v ekonomice.....	12
2.4.1. Struktura etiky v ekonomice.....	13
2.5. Etika podnikání.....	14
2.5.1. Podnikatelské prostředí.....	15
2.5.2. Etický rozvoj podniku.....	16
2.5.3. Stanovení etických hodnot podniku.....	18
2.5.4. Proč se chovat eticky.....	19
2.5.5. Integrace etiky do strategického plánování podniku.....	20
2.5.6. Vztah manažerů k etice.....	21
2.6. Etický kodex.....	22
2.7. Manažerská etika.....	23
2.7.1. Osobnost manažera.....	25
2.7.2. Styl jednání managementu.....	26
2.7.3. Znalostní management.....	27
2.8. Řízení lidských zdrojů.....	28
2.8.1. Cíle a úlohy řízení lidských zdrojů.....	29
2.8.2. Globální prostor z hlediska řízení lidských zdrojů.....	29
2.8.3. Podniková kultura.....	30
3. Metodika.....	32
3.1. Obsah a cíl diplomové práce.....	32
3.2. Vymezení zkoumaného souboru.....	32
3.3. Metodický postup.....	32
3.3.1. Přípravná fáze.....	32
3.3.2. Dotazník.....	33
3.3.3. Rozhovor.....	33
3.3.4. Zpracování dat.....	34

4. Vyhodnocení výsledků ze všeobecného dotazníku .....	35
5. Diskuse .....	94
6. Závěr .....	99
6.1. Doporučení.....	100
7. Summary .....	102
8. Přehled použité literatury .....	103
9. Seznam příloh.....	105

## 1. Úvod

Vývoj lidské společnosti jde již od samého počátku ruku v ruce s řízením lidí, dnes už řízením lidských zdrojů a následně s morálkou. Již první lidé byli nuceni se organizovat, řídit své jednání. Avšak toto jednání samozřejmě nešlo provádět zcela bezmyšlenkovitě a bez odpovědnosti k činům tímto chováním vyvolaným. Lidé si začali uvědomovat rozdíly mezi dobrem a zlem a na základě tohoto poznání si začali pomalu vytvářet etické a morální normy, kterým své jednání podřizovali. Toto poznání mělo rozhodující dopad na vytvoření etiky jako vědní disciplíny. Etiku vnímáme totiž jako vědu filosofického charakteru, která zkoumá mravní jednání a chování člověka.

Podívejme se však do dnešní doby. Lidstvo stojí na prahu třetího tisíciletí, celý svět se nachází v procesu globalizace a řízení lidských zdrojů se stává podmínkou pro rychlý posun v této oblasti. V dnešní době, kdy chce každý podnik dosáhnout vysokých zisků a stát se dominantním na trhu, je právě pojetí personálního řízení velice důležitým faktorem. Zaměstnavatelé by neměli zacházet se zaměstnanci pouze jako s pracovní silou, která plní zadané úkoly. Na lidské zdroje je nutno pohlížet jako na lidský kapitál. To nás povede na vyšší úroveň řízení lidských zdrojů, budeme se snažit rozvíjet osobnost člověka, ne pouze po profesní stránce, ale i po stránce rozvoje vlastní osobnosti. Když budeme rozvíjet intelekt člověka, získá nové znalosti a majitel těchto znalostí bude mít informační výhodu před ostatními účastníky trhu. V dnešní globalizované době se práce stává volně obchodovatelnou komoditou a pouze majitelé znalostí budou mít výhodu, stanou se příjemci intelektuální renty. Toto vše dává vzniknout nové znalostní ekonomice.

Musíme si ale uvědomit, že dosáhnout takovýchto cílů a stát se dominujícím v tržním prostředí podmiňuje perfektní zvládnutí morálních a etických předpokladů.

Morálka je součástí vnímání okolního světa každého z nás. Morálka je soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského chování. Morálka je skutečností, tedy to, co „je“. Existence člověka odráží přirozené vztahy člověka k člověku. Není tedy možné chovat se tak, jak uznám za vhodné, naopak existují jisté mravní principy, podle kterých by se člověk měl chovat. Z této příčiny existuje etika jako vědní disciplína která se z velké části zabývá právě etickými principy, zákony či dohodami, které dovolují, abychom na základě toho co „je“, vyslovovali tvrzení co „má být“.



Je patrné, že dnešní podniky celou problematiku řízení lidských zdrojů podceňují. Pro některé podniky jsou pojmy jako je lidský kapitál, znalostní ekonomika, morálka a etika zcela vzdálené. Avšak tyto podniky brzy poznají, že právě jejich nechuť učit se a podceňování důležitých aspektů v řízení lidských zdrojů se stalo počátkem jejich neúspěchu.

Proto doufám, že podniků kteří tuto problematiku nepodcení a změni svůj postoj k řízení lidských zdrojů, dojdou ke kreativnímu postoji k lidské osobnosti a etické jednání spolu s dodržováním základních mravních principů bude přibývat.

## **2. Literární Přehled**

### **2.1. Etika a její úkoly**

Ať je nahlíženo na lidskou bytost z jakékoliv stránky, vždy je třeba mít na zřeteli její schopnost svobodného jednání. Zároveň je člověk nucen určovat podmínky svého jednání, protože velmi brzy zjistil, že nekontrolovaná svoboda přestává být svobodou. Konfliktem touhy po svobodném jednání a vědomím povinností přizpůsobit se požadavkům ostatních se zabývá etika.

Název „etika“ je odvozen z řeckého *éthos*, což znamená místo, bydlení, zvyk, obyčej. Etika je filosofická disciplína, zabývající se vztahem lidského jednání k morálním normám, původem a povahou těchto norem, jakož i smyslem lidského života a problémem jeho štěstí (Blecha, 1998).

Etika, tak jako každá jiná vědní disciplína operuje základními kategoriemi jako je kategorie mravnost, morální hodnoty, morální kritéria, morální normy, morální ideje. Vyžaduje i pojmovou základnu. K hlavním pojmům, s nimiž se běžně v etice setkáváme náleží takové pojmy jako dobro, zlo, spravedlnost, poctivost, kázeň, pracovitost, mravní vědomí, svědomí, atd. (Kárníková, 1997).

Současný filosof Ganthaler dělí etiku na tzv. deskriptivní neboli empirickou a na tzv. preskriptivní neboli normativní. Deskriptivní (empirická) etika se zabývá popisem a tříděním morálních názorů, postojů a jednání v jejich projevech. Spadá tedy spíše do speciálních věd a tvoří proto součást psychologie, sociálních a historických výzkumů apod. V tomto smyslu jde o disciplínu nefilosofickou. Skutečně filosofickou je až druhá část etiky, etika preskriptivní (normativní). Ta se pokouší podat kritéria pro to, za jakých podmínek je dovoleno, nutno či zakázáno jednat, popř. co je možno označit za dobré či špatné. Na konec svého členění připojuje Ganthaler ještě tzv. metaetiku, jejíž úkolem je zkoumat povahu morálních výpovědí (Blecha, 1998).

Úkoly etiky lze zhruba vymezit takto:

- odhalovat a vysvětlovat zdroj morálky,
- vymezit základní hledisko určující dobro a zlo, formulovat tzv. etické kritérium,
- formulovat pravidla lidského života, tedy etické normy,
- formulovat obsah morálky, jimiž jsou etické hodnoty,

- spolu s pedagogikou a psychologií, příp. i sociologií hledat a nalézat cesty, metody a prostředky, jimiž lze napomáhat rozvoji mravních citů, mravního vědomí, mravního jednání a chování a to jak jedinců tak i společenských skupin (Kárníková, 1997).

## 2.2. Morálka

Ukazuje se, že každé lidské jednání má kromě čistě prospěchové stránky také stránku hodnotovou. Je vedeno nějakým motivem, směřuje k nějakému cíli, přináší nějaké uspokojení, ovlivňuje nějak jiného člověka, vyvolává odezvu, provokuje apod. K lidskému jednání je potřeba nějaké vodítko, norma. Ale kdo určuje normy jednání? Moje vůle a mé přirozené potřeby a nebo cosi vnějšího, nějaká autorita (třeba tradice) nebo dokonce vyšší bytost (třeba Bůh)? Jsou takové normy vytvářeny autonomně a nebo kladeny heteronomně. Obvykle se hledá nějaká základní norma, a níž by nebylo pochyb a která by byla měřítkem pro posouzení dalších norem, jež je třeba zavést nebo změnit. Například v křesťanství je souborem takových základních norem desatero božích přikázání. Pokud jedním s vědomou reflexí uznávaných norem, jedním mravně. Schopnost individuálně posuzovat vlastní jednání a rozvažovat o jeho vztahu k uznávaným normám se nazývá svědomí. Soubor názorů na normy jednání, zvyklostí, které se jimi řídí, ideálů, o nichž se diskutuje v dané společnosti, je morálka. Morálka tedy v určité společnosti určuje, co bude považováno za mravné. Morálka ovšem nemá pro případ svého porušení žádné trestní sankce. Nejúčinnějším korektivem je tu přirozené veřejné mínění (Blecha, 1998).

Morálka je nezbytným průvodcem lidí a navrácí se jakoby mimoděk zpět. Navazuje na koncepce minulých období, různě je kloubí a vytváří novodobou morálku, k níž patří morálka v jednotlivých lidských činnostech, ekonomicko podnikatelské aktivity nevyjímaje.

Základem morálky je pravda – pravda vůči sobě, pravda vůči ostatním a z ní se odvozují rysy, morální chování a jednání jako poctivost, spravedlnost, statečnost. Nepravda vyvolává rysy, chování a jednání negativní. Tak podporuje i nemorální společnost, která je v rozporu s demokracií (Kárníková, 1997)

Morálka se sestává z toho, co by člověk měl dělat, aby jednal ve shodě se společenskými normami chování. Etická teorie sestává z filosofických důvodů pro nebo proti morálce vyznávané společností. Obvykle se opírá a ospravedlňování. Filozofové hledají systém standardů a morálních postojů na základě důkladné analýzy a obhajoby

konceptů a principů, jako jsou např. lidská práva, respektování autonomie, spravedlnost, stejné zacházení (Bohatá, 1997).

Tradiční definice morálky vychází z teze, že jde o soubor pravidel, hodnot, postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání v reálném čase a prostoru. Morálka se tak týká způsobů a praktik definujících dobré a špatné, je míněna jako stav fakticky panujících norem. Morální praktiky spolu s jinými druhy zvyklostí, pravidel a způsobů jsou předávány uvnitř dané kultury a generace na generaci (Dytrt, Vojeníková, Brodský, 2003).

### **2.3. Kořeny a vývoj etiky**

Největší zásluhu o vytvoření etiky jako nauce o morálce měl řecký filozof Aristoteles, z jehož pera se zrodila ucelená etická nauka (Etika Nikomachova). Zájem o morálku se ovšem objevoval už dříve a to nejen na půdě Evropy, ale i na ostatních kontinentech, například v Asii a mnohé z těchto mimoevropských etických názorů později Evropu ovlivnily (Kárníková, 1997).

Etickými otázkami se začali opět jako první na evropské půdě systematicky zabývat už řečtí myslitelé. Základem řeckého pohledu na svět byla představa kosmu jako harmonického řádu, v němž má všechno své místo, a který je řízen přísnými zákony (Blecha, 1998).

Jedním z nejstarších dokladů o racionálním řešení mravního problému jsou některá Platónova díla, např. Ochrana Sókrata, kde se Sokrates obhájí proti obvinění, že ruší státní náboženství a kazí mládež. Stoická etika představuje významnou a originální odpověď na otázku jak žít, co je dobré. Dodnes patří Seneca, Marcus Aurelius a Epiktetos k vyhledávaným a vydávaným autorům. Tato etika nabádala žít ve shodě s vlastní přirozeností s rozumem (Bureš, 1991).

Po dlouhá tisíciletí zůstává morálka pevnou páteří, o kterou se lidská společnost opírá. Vztah člověka k morálce, k morálním hodnotám a normám, jejich nalezení a dodržování náleží k nejnápadnějším znakům lidství všech historických dob. Z pohledu historie lze však o morálce v pravém slova smyslu hovořit až tehdy, když se člověk vymanil z rodové závislosti a stal se plně socializovanou individualitou schopnou zvažovat východiska a důsledky jednání nejen vlastního, ale i skupiny či společnosti, do které patří. Tak se už od vzniku lidské společnosti rodily a formovaly rozmanité úvahy zaměřené k tomu, jak si vyložit vztah člověka k ostatním lidem, jak zajistit vzájemné lidské soužití i soužití lidské společnosti s přírodou. Tyto úvahy mely ve svém důsledku

praktický dosah, neboť lidskou existenci umožňovaly a vznikaly v úzké návaznosti s názory filosofickými, náboženskými a biologickými. Nezbytnost vzájemné sounáležitosti postupně vedly i k teoretickému zakotvení morálky k etice (Dytrt, Vojeníková, Brodský, 2003).

#### **2.4. Etika v ekonomice**

Samotné spojení slov etika a ekonomika či etika a podnikání vzbuzuje mezi širokou veřejností a odborníky různé reakce. Někdo shledává toto spojení jako protikladné a proto je jejich postoj k tomuto velmi zajímavý. Existují i tací lidé, kteří nemají vůbec žádnou etickou a morální odpovědnost, a proto tedy kritizují vše co s etikou souvisí a to ze zřejmých egoistických důvodů. Někdo může třeba považovat za dostatečný projev etiky charitativní činnost.

Ekonomii, stejně jako ostatní vědní disciplíny nemůžeme chápat jako mravně sterilní disciplínu, která přehlíží citový život. Ekonomie v sobě již od svého vzniku zohledňuje mravní hlediska. Jeden ze zakladatelů liberální ekonomie, Adam Smith, působil i jako profesor mravní filosofie na univerzitě v Glasgow. Vždyť také ekonomická věda byla po dlouhou dobu odvětvím etiky. Postupně však některé neoliberální proudy ekonomického myšlení začaly popírat spojení mezi ekonomikou a etikou (Seknička, 1997).

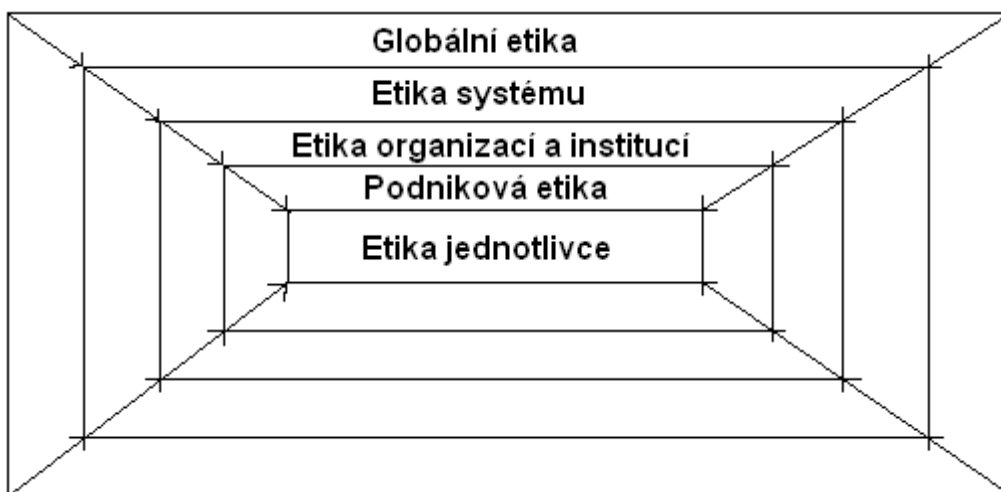
Každé tržní hospodářství je schopno fungovat pouze na základě všeobecně platných a uznávaných morálních představ, jako je důvěra, platební morálka, úcta a respekt k partnerům. Samotné ekonomické hledisko, které lze zjednodušeně charakterizovat jako úsilí o dosažení maximalizace zisku při minimalizaci nákladů a rizik, při absenci morálních limitů v sobě nese řadu nebezpečí. Může vést k odcizení a zvěčnění člověka, destabilizace společnosti, globální ekologické katastrofě atd. Lidské bytí spoluvytváří a ovlivňuje celá řada hodnot, které se již svojí povahou a charakterem vymykají ekonomickému ocenění a přitom v životě člověka sehrávají klíčové role. To vše je třeba brát v potaz při zkoumání vzájemné interakce ekonomie a etiky a při hledání optimálního řešení jejich proporcionality. Na druhé straně je ale stále více zřejmé, že i z čistě pragmatického hlediska hodnocení je etické chování podnikatelských subjektů na trhu výhodné a přináší pozitivní efekt (Rolný, 1998).

Souvztažnosti mezi etikou a ekonomikou lze sledovat od vzniku ekonomie jako samostatné vědní disciplíny až do současnosti. Avšak od 70. let 20. století je hospodářská etika jako relativně samostatná vědní disciplína v popředí zájmu. Zvláštní

pozornost je věnována v rámci této disciplíny otázkám dvojrozměrnosti hospodářské etiky, ale chápání ekonomické a etické racionality (Seknička, 1997).

#### 2.4.1. Struktura etiky v ekonomice

Vztah jednatelce a společnosti, shoda nebo střet jejich zájmů, je skutečně výchozím hlediskem při posuzování mravních konfliktů a dilemat v podnikání. Jednotlivec, podnik, společenské organizace a instituce, ekonomický systém - všechny tyto součásti každé ekonomiky mají (každá na své úrovni) charakteristické zájmy, které ovlivňují míru etičnosti jejich chování, které však vždy, v poslední instanci, musí korespondovat s etikou v obecném smyslu.



Etika jednotlivců (zaměstnanců, managerů, individuálních podnikatelů) se vztahuje k hodnotám, které zajišťují rovnováhu osobních zájmů se všemi ostatními prvky struktury ekonomiky zasazenými do obecného rámce globální etiky. Těmito hodnotami je např. čestnost, spolehlivost, loajalita, pracovitost atd.

Podniková etika, kromě obecných mravních hodnot musí být nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů jako uvnitř, tak i vně podniku.

Etika organizací a institucí ekonomiky musí plnit funkci mravního garanta ekonomického prostředí ve smyslu zajištění spravedlivého přístupu ke všem účastníkům podnikání. Musí zaručovat jejich práva a koordinaci ekonomických zájmů. V širším kontextu musí harmonizovat i se zájmy politickými a celospolečenskými.

Všechny tyto roviny (jednotlivec, podnik, instituce) vytvářejí svými zájmy a způsoby jejich realizace rámcový systém (např. tržní ekonomiku). V etice systému



jsou obsaženy obecné a základní mravní principy (vztah k lidským svobodám, demokracie, atd.), které vytvářejí jeho charakter a určují obecný ráz podnikatelských aktivit v rámci tohoto systému.

Globální etika je vytvářena a formována mírou celospolečenského konsenzu. Zahrnuje všechny složky společenské kultury. Promítá se tedy nejen do ekonomie, ale i do vědy, umění, náboženství jak v národním, tak i obecně lidském smyslu. Vyjadřuje nejobecnější pravidla interakcí uvnitř společnosti, ale také vztah člověka k přírodě. Etika jednotlivců, podniků, organizací a institucí, systému, to vše v korelaci s globální etikou nám umožňuje vyspecifikovat konkrétní zaměření podnikatelské etiky obecně. Ta tkví v morálních principech a standardech, které určují a řídí chování všech účastníků ekonomické činnosti na všech úrovních ekonomického systému (Rolný,1998).

## **2.5. Etika v podnikání**

Podnikatelská etika je především součástí etiky tak, jak je tato disciplína chápána v Evropě a Severní Americe, přičemž jejím základem je křesťansko-judaistické desatero. Širší kategorií než podnikatelská etika je etika v ekonomice. Etiku v podnikání nelze považovat za jinou etiku nebo etiku s nižšími normami, která by vysvětlovala, omlouvala nebo ospravedlňovala jednání, jež by bylo jinak považováno za neetické. Základním úkolem etiky v ekonomice je hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky. Posláním podnikatelské etiky je zabývat se otázkami, zda konkrétní podnikatelské praktiky jsou přijatelné či nikoli, zda jsou „dobré“ nebo „špatné“ zda jsou nesprávné či správné (Šroněk, 1995).

Etika v podnikání postihuje komplexně ekonomicko podnikatelské činnosti, dotýká se jak výroby, tak prodeje, reklamy a pochopitelně lidského činitele, a to v plném rozsahu (Kárníková, 1997)

Dnes je také velmi významná a důležitá snaha vrátit do podnikání obecnou mravnost, ohled na bližní, na společnost. Cílem je zejména rozvinout morálku v podnikání a s její pomocí působit na ekonomický růst. V této oblasti je nezastupitelný dohled veřejnosti nad rozvojem ekonomického života, který by měl být bez nekalých praktik, jako např. nepoctivosti, klamání a bezohlednosti (Seknička, 1997).

Mluvíme-li o podnikatelské etice a chování podniku, či firmy, máme tím na mysli jednak chování firmy ve vnějším prostředí – tedy vůči zákazníkům, konkurenci, dodavatelům, vládě, bankám a jiným institucím, jednak vztahy uvnitř firmy jako jsou

vztahy mezi pracovníky, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ale i vztahy k akcionářům. Vnější a vnitřní vztahy se navzájem silně ovlivňují. Podnik je vystaven tlakům ze strany konkurence, spotřebitelů, dodavatelů aj. a je nucen se přizpůsobovat celou svou činností. To se projeví i ve vztazích uvnitř podniku (Kárníková, 1997)

### **2.5.1. Podnikatelské prostředí**

Uplatňování etiky v podnikatelském prostředí je prokázáno za prioritu, protože souvisí s dynamickým rozvojem vědy a technik, který nepřichází jenom se žádoucími a pozitivními přínosy, ale je spojený i s nežádoucími jevy a jejich dopadem především na mezilidské vztahy. To se projevuje častými nedostatky v komunikaci, zvláště mezi podnikatelskou, veřejnou a správní sférou i v jejich působení na tvorbu ekonomického a sociálního okolí, a posléze celého podnikatelského prostředí.

- Podnikatelské prostředí je dáno prostorem mezi centrálními a regionálními institucemi státní a veřejné správy, které svým konáním ovlivňují působení jednotlivých podnikatelských subjektů a vytvářejí podmínky pro jejich účast na domácím a zahraničním trhu.
- Na základě podmínek a pravidel vymezených centrálními i regionálními institucemi veřejné a státní správy, by podnikatelské subjekty měly uspokojovat svou pracovní aktivitou potřeby svého ekonomického okolí.
- Docílenými výnosy podnikatelské subjekty zabezpečují svůj rozvoj a svými odvody se podílejí na tvorbě státního a veřejného rozpočtu, který přerozděluje finanční zdroje a pokrývá potřeby institucí veřejné a státní správy.
- Instituce veřejné a státní správy spolupracují více méně intenzivně s podnikatelskou sférou, přímo i nepřímo, spolu s různými svazy, poradenskými a neziskovými organizacemi, podílejí se na tvorbě pravidel v podnikání.
- Partnerský vztah ziskové i neziskové sféry předpokládá vzájemné dodržování etických postojů.

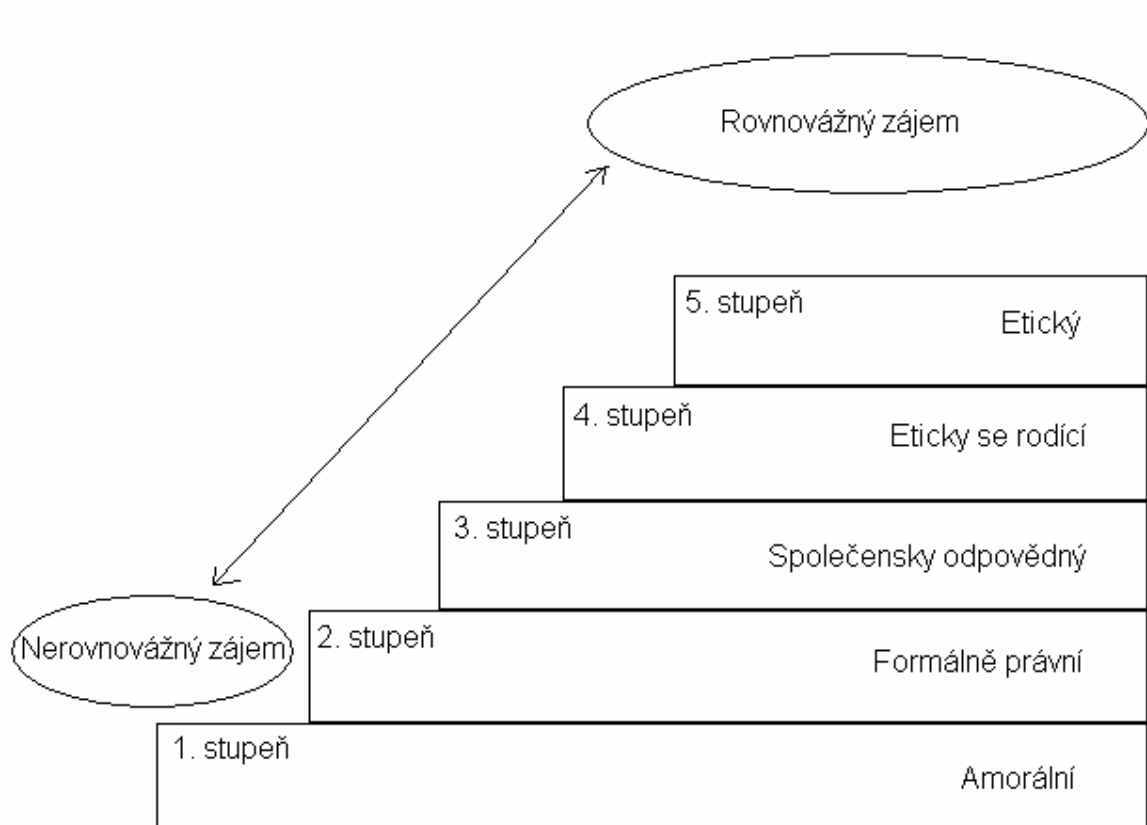
Podnikatelské prostředí není statické. Vyvíjí se v závislosti na rozvoji a úrovni ekonomiky, domácí i zahraniční politiky a samozřejmě i etických postojů jednotlivců, při plnění strategie politického, ekonomického a sociálního rozvoje společnosti. Úloha etiky v procesu tvorby podnikatelského prostředí ovlivňuje intenzitu vnímání potřeb, hodnocení a realizaci žádoucích postupů centrálních, regionálních a podnikatelských subjektů společenského vývoje. Míra etiky ve vzájemných postojích určuje úroveň

a prospěšnost jejich spolupráce, která by se měla rozvíjet na bázi partnerství (Dytrt, 2006)

### 2.5.2. Etický rozvoj podniku

Rozlišujeme z etického hlediska celkem pět vývojových typů podniků podle proporcí jejich zájmu o zisk a podnikatelskou etiku- Nejnižší stupeň reprezentuje jednoznačnou preferenci zisku na úkor jakéhokoliv zájmu o etiku podnikání. Nejvyšší stupeň představuje žádoucí rovnovážný stav, kdy etickému způsobu dosažení zisku je věnována stejná pozornost jako zisku samému.

U podniků lze vysledovat několik vývojových stupňů morálního rozvoje, které klasifikuje Reidenbachův a Robinův model.



#### 1. stupeň - amorální

V této fázi se podnik řídí zásadou, že jeho chování je etické, pokud jeho nečisté praktiky nejsou odhaleny. Etické prohřešky (po prozrazení) jsou brány jako nutné

náklady na podnikání. Žádný etický kodex nebo jiná norma zde neexistují, vše je podřízeno výhradně maximalizaci zisku.

## **2. stupeň – formálně právní**

Podnik dbá, aby jeho činnost byla formálně právně v pořádku. Pohybuje se výhradně na půdě legality, i když maximálně využívá legislativních nedostatků pouze ve svůj prospěch (zásada – co není výslovně zakázáno, je dovoleno). Pokud objeví společenské problémy, na škody, které způsobí, reaguje vždy ex-post prostřednictvím oddělení nebo mluvčího pro styk s veřejností. Pokud existuje morální kodex, je zaměřen pouze na požadavek loajality zaměstnanců vůči firmě.

## **3. stupeň – společensky odpovědný**

Management podniku si již uvědomuje, že jednat pouze na formálně právní rovině nestaří. Vzrůstá zájem o podnikatelskou etiku, i když víme z pragmatického hlediska poznání, že být etický se vyplácí i tržně. Podniková kultura odráží odpovědnější podnikatelský postoj, nezaměřuje se výhradně na své akcionáře, ale bere ohled i na širší veřejnost. Zvyšuje se vyváženost zájmu o zisk s etickou stránkou způsobů jeho dosažení, i když ještě postrádá charakter konkrétních systémových a organizačních opatření.

## **4. stupeň – eticky se rodící**

Etické hodnoty se již stávají součástí podnikové kultury. Podnikový management vychází z přesvědčení, že „lze dělat správnou věc“. Jeho nejvyššími hodnotami se stávají klíčové hodnoty podniku, které jsou i veřejností deklarovány v materiálech jako výchozí politika firmy. Na tomto stupni je již markantní aktivní snaha vedení vstřícně reagovat na vznikající společenské problémy a přihlásit se veřejně ke společenské odpovědnosti. Při ekonomických rozhodnutích již management přihlíží k jejich morálním dopadům. Přesto i na tomto stupni ještě nejsou konkrétně zpracovány etické principy a zásady do celé organizační struktury podniku. Chybí například systémová opatření, která by zamezovala neetickým postupům ve vnitropodnikových vztazích.

## 5. stupeň – etický

Tento stupeň je charakteristický rovnovážným zájmem podniku o etické a ekonomické výsledky. Etická analýza ekonomické činnosti je plně integrovanou součástí podnikatelských záměrů podniku a jeho strategického plánu a využívá se jí na předvídání možných problémů a zkoumání alternativních výsledků. Podniková kultura odráží systémové zavedení etických zásad a principů, kdy přijímání, školení, odměňování i propouštění pracovníků probíhá v souladu s etickým profilem podniku, který je transparentní a všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni. Důraz na etické normy a principy je nedílnou součástí všech dokumentů a materiálů podniku. V jeho organizační struktuře existují články vedení, které se přímo etickými problémy a jejich předcházením zabývají (Rolný, 1998).

### 2.5.3. Stanovení etických hodnot podniku

Původní význam slova hodnota byl spojen s vlastností jakéhokoliv předmětu odpovídat potřebě člověka a objevil se v ekonomické teorii. Filosofie chápe hodnotu jako morální kategorii, která určuje normy lidského chování. Co je podstatou hodnot vysvětlují různé filosofické systémy různě. Obecně lze však říci, že jejich základem jsou lidské potřeby, ať již materiálního nebo duchovního charakteru (Rolný, 1998).

Nově vzniklý podnik, pokud se snaží ke své budoucnosti přistupovat koncepčně a vytvořit si globální strategii svého rozvoje, nemůže otázku jejich vytyčení pominout. Stanovení klíčových etických hodnot totiž plní tři základní obecné funkce, které jsou pro podnik velmi důležité:

- Definiční funkci:
  - v morální rovině deklarují „kdo jsme a oč usilujeme“,
  - vymezují hodnotovou orientaci firmy a tím i celospolečenský přínos své činnosti,
  - pomáhají v orientaci účastníkům na trhu.
- Strategickou funkci:
  - předznamenávají obecně způsob realizace svých podnikatelských záměrů na trhu,
  - ovlivňují společenské mínění o firmě a tím i do jisté míry preferenci zákazníků, investorů atd.,

- slouží jako nástroj k ovlivňování morálního klimatu vnitropodnikových vztahů.
- Kontrolní funkci:
  - poskytují vedení podniku, podnikovému managementu i řadovým pracovníkům jasné obecné vodítko pro posuzování své vlastní činnosti,
  - umožňují veřejnosti hodnotit z mravního hlediska konkrétní aktivity a chování podniku na trhu.

Stanovení klíčových etických hodnot podniku vymezuje jeho aktivitám mravní charakter. Všechna svá rozhodnutí pak musí realizovat pod jejich zorným úhlem, pokud nechce ztratit na trhu svojí věrohodnost. Stávají se pro podnik deklarováním morálním závazkem. Pak se již nejedná pouze o produkci kvalitních výrobků a služeb, ale finální výstupy jsou veřejností i zaměstnanci posuzovány kritériem tohoto závazku (Rolný, 1998).

#### **2.5.4. Proč se chovat eticky**

Proč by se měl podnik chovat eticky? V odpovědi na tuto otázku lze vymezit asi šest zásadních důvodů.

- Protože je to v jeho zájmu. Z vnitropodnikového hlediska pozitivní morální klima vytváří garanci dobrých pracovních vztahů, stimuluje výkonnost zaměstnanců a znamená pro podnik i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolní činností a řešením etických konfliktů,
- Protože je mravnost obecným zájmem celé společnosti. Obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomicky pozitivní a stimulační charakter. Etika snižuje náklady sociálních neúspěchů,
- Protože každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit. Toto očekávání je výchozím principem jakékoli legální podnikatelské činnosti a dává jí vlastně smysl,
- Protože je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat. Jestliže pravidla podnikání vycházejí z etického konsenzu všech účastníků, je vstup do podnikatelského prostředí spojen s morálním závazkem ambivalence,



- Protože je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat,
- Protože jakékoli porušování morálních pravidel podnikatelským subjektem destruuje prostředí nezbytné pro podnikání. Je-li zásada „fair play“ nedodržována stále větším počtem ekonomických subjektů, ztrácí podnikatelské prostředí pravidla a tím i svoji kvalitu.

Je nutné zdůraznit, že všechny tyto uvedené důvody jsou morální povahy vyplývající z již zmíněného obecně lidského mravního povědomí. Jsou tedy pouze jistým očekáváním, což znamená, že tomuto realita nemusí vždy a za všech okolností odpovídat (Rolný, 1998).

U mnohých manažerů se setkáváme s názorem, že etika je přepych, který si budu moci dovolit tehdy, až budou dostatečně ekonomicky silní. Nebo, že v managementu je dovoleno využívat všech postupů a možností, které nejsou zákonem zakázány. Jakoby legislativa mohla obsáhnout veškeré směry, vynalézavost a postupy managementu. Odklon od vnímání a hodnocení etického chování v podnikatelské i veřejně-správní sféře je příčinou narušení kontinuity morálního vnímání. Lze tedy rezultovat, že přirozené uplatňování etiky v podnikání a ve veřejné správě je závislé nejenom na výchově mladé generace, ale i na příkladném chování lídrů společnosti. To znamená nejenom být vnitřně přesvědčeni o správném přínosu etiky, ale mít i odvahu proti neetickému chování vystoupit a podporovat kritiku a odsouzení neetického chování okolí (Dytrt, Vojeníková, Brodský, 2003).

### **2.5.5. Integrace etiky do strategického plánování podniku**

Ústřední myšlenkou integrace etiky do podnikové strategie je teze, že morální kvalita jednání podniku netkví ve sledování kvalifikace zisku, ale ve volbě prostředků, jakými lze zisku dosáhnout. Teprve pak se stává ziskově orientované hospodaření podniku i eticky obhajitelnou hodnotu a přispívá v decentralizované konkurenční tržní ekonomice k účinnému pokrytí společenských potřeb. Systematický přístup k integraci etiky do podnikové strategie stává takřka nutností a vhodně doplňuje právo tam, kde je jeho aplikace obtížná. Systematická integrace etiky do podnikové strategie předpokládá přechod od formálně cílové orientace podnikatelské činnosti ke konkrétním věcným cílům, které si podnik stanoví dle vlastního uvážení a zaměření. Jedná se vlastně

o hledání konsenzu podnikové strategie, jako výrazu subjektivního zájmu podniku, s celospolečenským zájmem. Etické vedení představuje určitý způsob myšlení, který je podřízen dvěma hlavními cílům: ujasnit a přesně vymežit etickou dimenzi rozhodovacích procesů a svojí realizací potvrdit vytyčené etické normy a principy přijaté podnikem. Aby mohly být tyto normy a odpovědně naplňovány, je třeba etiku pojmout jako součást strategického plánování podniku. Cílené zahrnutí etiky všech, i dílčích plánů a jejich následná realizace prostřednictvím etického vedení přináší dvojnásobný efekt: významnou měrou podporuje morální růst celkové výkonnosti podniku a dále vytváří podmínky pro zvyšování goodwillu, pozitivního hodnocení firmy veřejností (Rolný, 1998).

#### **2.5.6. Vztah manažerů k etice**

Podle postoje k etice lze manažery rozlišit do čtyř základních typů. Každý z nich je charakteristický svým přístupem k řešení morální problematiky ve vztahu k podnikatelské činnosti, i když v soukromém životě nemusí být jeho postoj totožný. Odrážejí míru pochopení a vnitřního ztotožnění s moralitou ekonomických vztahů obecně. Manažery lze podle jejich vnitřního založení, kterému odpovídá příslušný styl práce, rozdělit na ekonomisty, konvencionalisty, idealisty a reformisty.

- Ekonomisté jsou manažeři mající tendenci konflikty mezi ekonomikou a etikou přehlížet. Jednají naprosto účelově a morálně často bezmyšlenkovitě. Ekonomický cíl je vždy prioritou a způsoby jeho realizace musí být hlavně nejefektivnější a podřízené výhradně danému ekonomickému cíli. Pokud se objeví morální problémy, jsou zasunovány do pozadí v pevné víře, že je neviditelná ruka trhu sama vyřeší. I když ve své práci bývají velice výkonní, racionální a kreativní, jsou pro vedení podniku potenciálním rizikem používání neetických praktik, které mohou jeho snahy diskreditovat jak před veřejností, tak v očích ostatních zaměstnanců. Práci ekonomů je vhodné využívat při úkolech, které mají jasně ekonomický charakter, bez etického kontextu,
- Konvencionalisté jsou ti manažeři, jejichž hlavním a často také jediným vodítkem a kritériem v etických problémech je právo. Legalita je jim postačující platformou v jejich práci a obecně se vyznačují názorem, že problém morality by měl být doménou pouze vedení podniku a jich samých, jako výkonných

pracovníků realizujících záměry vedení, se přímo netýká. Bývají většinou nadprůměrně obeznámeni s právními předpisy, kterými ve své práci nahrazují morální analýzu svých rozhodnutí. Konvencionalisté Jsou vhodnými typy v plnění úkolů a při řešení situací, kdy je velmi důležité legislativní a právní zajištění, tedy zejména v prvních fázích zaváděných změn a realizaci strategických cílů,

- Idealisté představují typ manažerů, kteří si plně uvědomují význam celospolečenských hodnot a jejich posun v čase. Sami jsou mravně velmi uvědomělí, hodnotově vyhranění a morálně vnitřně disciplinovaní. V tomto směru také kladou i na své okolí velmi rigorózní požadavky. Jednoznačně a vždy za rozhodující považují morální hledisko před hlediskem ekonomickým a duchovní hodnoty nadřazují nad materiální. Idealisté mohou být velkým přínosem při koncepčním rozpracování integrace etiky do rámcové strategie podniku, tvorbě klíčových etických hodnot, podnikového kodexu atd.,
- Reformisté jsou manažeři, pro které je etika základem úspěšného podnikání, proto ve svých rozhodnutích snaží permanentně syntetizovat požadavek etičnosti práce manažera s ekonomickým efektem. Etiku chápou jako výzvu, která jim poskytuje nový prostor pro kreativitu, jejíž výsledky se mohou stát ekonomickou výhodou. Jsou si plně vědomi nejen ekonomické, ale i morální odpovědnosti, jsou schopni v praktické rovině vystupovat proti neetickému jednání. Sami jednají čestně s vědomím své celospolečenské odpovědnosti. Reformisté jsou nejvhodnějším typem manažerů z hlediska konkrétní praktické realizace integrace etiky do podnikové strategie (Rolný, 1998).

## **2.6. Etický kodex**

Kodexem rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Specifikem etických kodexů je jejich zásadní, universální charakter. Vztahují se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezují obecný požadavek na jeho mravnost.

Podnikové etické kodexy jsou nejrozšířenějším nástrojem ovlivňování podnikové kultury. Již koncem čtyřicátých let zformuloval Robert Wood Johnson etický kodex podniku, který nazval naše krédo. Dále deklaroval klíčové etické hodnoty, v jejichž rámci hodlá realizovat své podnikatelské záměry. Klíčové etické hodnoty

podniku jsou nejobecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi (Rolný, 1998).

Výraz kodex se vyskytuje buď samostatně, nebo častěji ve spojení s charakteristikou činnosti, jíž se týká. Mohou to být kodexy chování, časté jsou kodexy jednání. Slovo kodex je modernější než výraz pravidlo, objevuje se i výraz manifest. Kodexy obvykle navazují na zákony tam, kde zákonná úprava není nezbytná. Návaznost je zřejmá v tom, že kodexy obvykle zavazují ty, na něž se vztahují, že budou dodržovat příslušné zákony. Kodexy často představují směsici odborně technických, praktických a morálních vodítek. Staví si za cíl formulovat pravidla, kterými by se příslušné subjekty měli řídit. Hlavní rozdíly mezi jednotlivými kodexy jsou v rozsahu jejich působnosti a dále ve způsobu, jakým mohou být uplatňovány a prosazovány (Šroněk, 1995).

Kodexy představují užitečný nástroj řízení. Vedle toho, že mohou pomáhat v každodenním rozhodování, lze je také užívat ve firemních tréninkových programech k posilování etického povědomí zaměstnanců, ale i kde zvyšování důvěry zákazníků, dodavatelů a kooperujících firem, dokonce i konkurentů, v čestné jednání příslušné organizace (Bohatá, 1997)

Mnohé organizace a podniky zařazují své etické kodexy, příp. etická poučení do vstupních zaškolování zaměstnanců, příp. do dalších akcí směřujících ke zvyšování kvalifikace (Kárníková, 1997).

Významná část firem, v některých zemích dokonce většina, má etické kodexy nebo jiné deklaráce svého postoje v etických otázkách. Tyto dokumenty prošly nedávné době revizí. Etický kodex nebo obdobný dokument vyjevující a objasňující hodnoty a standardy, k nimž se společnost hlásí, je nezbytný. Je to první krok na cestě k integraci etiky do života společnosti. Organizací, jež se mohou spolehnout, že hodnoty a nepsané standardy budou dodržovány, aniž by existoval etický kodex nebo podobný dokument, asi mnoho není. Kodex sám nezaručí etické chování, ale je obtížné takové chování dlouhodobě docílovat, aniž by kodex existoval (Seknička, 1997)

## 2.7. Manažerská etika

Manažerská etika se stává důležitým nástrojem firmy, protože vymezuje manažerům mantinely, které by neměli při rozhodování překročit, aby jejich působení přinášelo firmě dobré jméno a dlouhodobou efektivnost. Manažerská etika vede manažery k tomu, aby svými rozhodnutími reagovali žádoucím způsobem na působení vnějších a vnitřních vlivů, které ovlivňují chování podnikatelských organizací.

Z obsahu manažerské etiky vyplývá, že manažeři i zaměstnanci mají společnou odpovědnost za úroveň managementu, který zajišťuje kvalitní a včasnou realizaci procesu změn (inovací) ve vnitřní struktuře organizace. Cílem úspěšného managementu firmy zůstává, aby všichni pracovníci plnili efektivně, kvalitně a včas svoje i firemní závazky. Prohlubování etiky v managementu se neobejde bez uplatňování tvořivosti, která určuje kvalitu změn reagujících na vývoj podmínek ve firmě i společnosti. Výsledky a postavení organizace v ekonomickém prostředí závisí na úsilí všech pracovníků. Tím spojuje a rozvádí dosavadní metody prohlubující systém řízení do komplexu sociální odpovědnosti firem (Dytrt, 2006).

Za manažerskou etiku považujeme takové úsilí pracovníků v oblasti podnikání a veřejné správy, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování řídicí práce. Dříve než se manažer rozhodne ve své řídicí práci dodržovat etické postoje, musí se vnitřně ztotožnit s obsahem pojmu etika a uvědomit si, proč se v současné době uplatňování etiky v manažerské praxi stalo nezbytností. Ke správnému rozhodnutí vede jen jedna cesta. Zodpovědět si otázku, co si vlastně pod pojmem manažerská etika představujeme. Manažerská etika se zabývá praktickou aplikací etiky do běžné každodenní práce manažera jak v oblasti podnikatelské, tak v oblasti veřejné správy. Vychází ze skutečnosti, že filosofické aspekty etiky jsou již dostatečně a historicky známé a jejich další zkoumání by rozvíjelo již jen další teoretický výzkum, aniž by se začaly měnit nedostatky současné praxe managementu (Dytrt, Vojeníková, Brodský, 2003).

Etika by měla být nosným pilířem manažerské práce obecně. Přesto na některé části managementu, co do perspektivní budoucnosti podniku, klade morální rovina řešení úkolů strategického plánu zvýšené nároky. Jedná se zejména o kategorii tzv. managerů pro tvorbu a rozvoj personální strategie. Jsou to pracovníci, kteří se přímo zabývají stabilizací zaměstnanců s důrazem na jejich personální odborný a sociální rozvoj, stanovující hlavní cíle personálního řízení a nejvíce se podílejí na sladění zájmů zaměstnanců podniku. Otázka vedení ve sféře managementu je problémem citlivého

získávání, budování a prosazování vlastní autority ve vztahu nadřízený – podřízený. Etické vedení tento problém rozšiřuje o morální dimenzi. Zde se již nejedná pouze o technickou stránku hledání a volby způsobů prosazení vlastní vůle, ale o mravní hodnotu jak těchto prostředků, tak i samotných požadavků přenášených prostřednictvím autority na podřízené (Rolný, 1998).

### **2.7.1. Osobnost manažera**

Kvalita lidského potenciálu a především rozvoj tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračujícího seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Záleží tedy na stupni vývoje a rozvoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě lidského potenciálu. Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi. Čím je ve společenství větší míra individuální svobody, tím více záleží na osobné zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince (Krnínská, 2002).

Autoři (Dvořák, Zíka, Schmidt in Krnínská, 2002) se shodují na čtyřech základních dimenzích lidské osobnosti, a to ve smyslu jednoduchého schématu s ryze praktickým charakterem, který je vhodný pro poznávání sebe sama i druhých lidí, vhodných také pro posuzování osobnosti manažera:

- Racionální (rozumová) dimenze souvisí s kognitivní (poznávací) stránkou, založenou na rozumovém poznávání, ale i na vůli a podmiňuje ovládání sebe, věcí. Jde především o práci šedé kůry mozkové, umožňující uvědomělé chování; uvědomění si sama sebe a svého já – EGA; svého obrazu, kterým se prezentujeme ve vnějším světě. U manažera po procesu poznávání v souvislosti s výměnou informací musí následovat jejich analýza pro příslušná rozhodnutí,
- Somatická dimenze, která souvisí s reflexí a uvědoměním si tělesné, fyzické stránky jedince. Souvisí s bezprostřední životní, biologickou aktivitou a výdrží založené na fyziologických principech lidského organismu. Pro manažera nezbytná potřeba tělesné kondice,
- Emocionální dimenze je citová, emoční, afektivní stránka související s pudy a instinkty. Je předpokladem tělesné a myšlenkové dimenze, zvláště však ve smyslu tzv. reaktivního myšlení představovaného spíše podkorovými strukturami mozku, zprostředkovávajícími emoce, automatismy a pohotové



reakce nutné k přežití. U manažera se tato dimenze projevuje ve vztahu k spolupracovníkům, které musí mít manažer do určité míry přiměřeně rád, ke členům týmu, ve kterém je nezbytné vytvořit a udržet patřičnou atmosféru, aby se tím dokázal vypnout k potřebným vrcholným výkonům, ale také se projevuje ve vztahu k organizaci, v níž všichni pracují,

- Spirituální dimenze je dimenzí duchovní, která dělá člověka člověkem. Jsou zde zastoupeny principy humanity, etiky i onen zvláštní princip duševní stránky jedince – psyché, který je věřícími nazýván duší. Její funkcí je tvůrčí aktivita, intuice, invenčnost a kreativita. Pro manažera to znamená kreativní formulace snažení jeho samého i jeho týmu.

Role manažera jako vůdčího hráče se nevztahuje pouze na cíl čelit určitému strategickému ohrožení, ale také na ohrožení etického charakteru. Jde o to vytvářet v pracovních skupinách prostor pro etickou reflexi, citlivě vnímat morálně kritické situace a řešit je buď v rámci skupiny dialogem a výsledným konsenzem nebo postoupením řešení problému nadřízenému orgánu (Rolný, 1998).

### **2.7.2. Styl jednání managementu**

Etické vedení managementu se prakticky realizuje zejména při řešení etických problémů a dilemat interpersonálního charakteru. Teoretici obecně rozlišují pět základních stylů jednání managementu v interpersonálních konfliktech:

- Integrativní styl – někteří autoři jej považují za obecně nejvhodnější, ale jedinečnost každé situace a jejich aktérů vylučuje používání jednoho universálního stylu v absolutním smyslu. Integrativní styl jednání managementu je charakteristický vysokým zájmem o sebe a své okolí. Je založen na otevřenosti, efektivní komunikaci, kreativním hledání pozitivního řešení pro všechny strany. Při komplexním charakteru problémů dokáže racionálně a citlivě využívat informací a schopností opozičních stran. Je vysoce efektivní zejména při řešení otázek strategie cílů a politiky dlouhodobých plánů,
- Úslužný styl – jeho hlavním atributem je nízký zájem o sebe a vysoký zájem o své okolí. Prioritní je pro něj snaha o uspokojení zájmů druhé strany. Potlačuje vzájemné rozdílnosti a apeluje zejména na konsensuální prvky interpersonálního vztahu. Je výkonný v situacích, kdy jedna strana připouští, že se může mýlit

nebo když druhá strana má zjevně pravdu a problém je pro ni daleko důležitější. Jako strategie lze úslušného stylu použít hlavně v situacích, kdy se jedna ze stran hodlá něčeho vzdát s nadějí, že si tím vytvoří do budoucna lepší pozici pro případné ústupky druhé strany,

- Dominantní styl – typickým znakem tohoto stylu je egocentrismus, tj. vysoká míra zájmu o sebe a slabý zájem o své okolí. Prioritou jsou vždy vlastní cíle a jejich realizace i na úkor ostatních. Dominantní styl je vhodný v situacích, kdy je nutné operativně prosadit nepopulární opatření a kdy rozhodování musí být rychlé,
- Vyhybavý styl – tento styl se vyznačuje nízkým zájmem jak o sebe, tak i o své okolí. Častým znakem zde bývá rezignace. Přesto i tento styl lze úspěšně zapojit a využít v manažerské práci. Jedná se zejména o situace, kdy potencionální disfunkční efekt konfrontace s druhou stranou převažuje nad užitkem z vyřešení konfliktu. Vyhybavý styl je možné úspěšně využívat v triviálních situacích a při jednání o taktických nebo druhořadých problémech,
- Kompromisní styl – průměrný zájem o sebe a své okolí je hlavním znakem tohoto stylu. Jedná se o strategii typu „dávej a ber“, kdy se obě strany něčeho vzdají, aby konečné rozhodnutí bylo přijatelné pro všechny. Vede ke zmírňování názorových rozdílů a k dosažení kompromisních řešení. Tento styl je vhodný v situacích, kdy názory konfliktních stran jsou na počátku vzájemně neslučitelné, ale jejich vliv, mocenská pozice, jsou rovnocenné (Rolný, 1998).

### **2.7.3. Znalostní management**

Znalostní management se opírá o znalostní strategii firmy, procesní řízení s důslednou orientací na zákazníka s průmětem do výkonnosti a úspěšnosti firmy. Jde mu o zhodnocování lidského kapitálu a jeho soustavné dokolování, přičemž platí Revansovo pravidlo, že míra poznatků organizace musí být větší než míra změn v jejím okolí. Pravidlo vyjadřuje nezbytnost předstihu míry poznatků organizace před mírou změn v externím prostředí, chce-li organizace do budoucna obstát v měnících se podmínkách. Pouze proaktivní přístup ke změnám vyjádřený předstihem získávaných znalostí vůči tlaku externího prostředí může tedy organizaci zajistit přežití, případně úspěšný rozvoj. Znalostní management předpokládá, ale zároveň využívá a rozvíjí schopnosti lidí k exploataci znalostí a zkušeností, k rozvíjení nových znalostí a zkušeností, k prohlubování potenciálu pracovníků i k jeho využívání do výkonových

a kvalitativních charakteristik, zvyšujících hodnotu finálního produktu pro zákazníka (Barták, 2006).

Problematika managementu znalostí a jeho podpory výkonnými informačními technologiemi je poměrně nová a stále aktuálnější. Znalost, kterou z hlediska znalostních systémů můžeme charakterizovat jako ucelenou soustavu poznatků využitelných k řešení problémů určitému typu, se totiž postupně stává kritickým strategickým zdrojem pro podnikatelské aktivity a další ekonomický rozvoj organizací, a to natolik důležitým strategickým zdrojem, že se hovoří i o postupném přechodu informační společnosti v znalostní společnosti. Organizace stále více mohou budovat svou konkurenční výhodu na korporativních znalostech, na znalostech zachytávajících nejlepší postupy v organizaci používané, i na znalostech představujících nejnovější pokrok v rozvoji oblasti, v níž působí. K tomu všemu jim je ve vysoké míře nápomocen management znalostí (Dytrt, 2006).

## **2.8. Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích. Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Existuje přímá souvislost podnikových inovačních tendencí a strategie řízení lidských zdrojů (Krnínská, 2002).

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. V tomto přístupu k lidským zdrojům lze nalézt základní rysy jako je strategický přístup. Důraz je kladen na dlouhodobý vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zaměstnanci jsou zde chápáni jako nejdůležitější statek organizace a je zde také silný prvek budování kultury organizace (Barták, 2002).

### **2.8.1. Cíle a úlohy řízení lidských zdrojů**

Lidé tvoří nejcennější aktiva podniků – lidský kapitál se postupně stává nejcennějším bohatstvím, od kterého se odvíjí konkurenceschopnost firem v rámci globálního světa. Se vstupem do společnosti znalostí nebude prioritou ani půda, finanční kapitál nebo suroviny, ale intelektuální kapitál. Lidé jsou také tím, co vytváří podnikovou identitu a dělá podnik podnikem. Úroveň lidí, jejich potenciálu je podmínkou úspěchu a vizitkou každého podniku. Význam skutečně profesionálního řízení a vedení, tj. zacházení s lidskými zdroji, není dosud dostatečně doceňován. K novým základním úlohám řízení lidských zdrojů patří:

- Vytvářet podmínky pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, především však vedoucích a řídicích pracovníků
- Využití každého potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy
- Zabezpečovat soulad mezi úrovní potenciálu nositele pracovního místa s nároky kladenými na konkrétní pracovní místo
- Přistoupit k tvorbě podnikové kultury (Krnínská, 2002).

Cíle řízení lidských zdrojů lze rozdělit na čtyři skupiny:

- Společenské – jedné se o činnosti vedoucí k dodržování platné legislativy, vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace atd.,
- Organizační – efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a zaškolení, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnosti atd.,
- Funkční – útvar Řízení lidských zdrojů by měl vytvářet pracovní prostředí a poskytovat organizaci takové údaje, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů,
- Osobní – soulad mezi osobní kariérou zaměstnance a potřebami organizace (Barták, 2005).

### **2.8.2. Globální prostor z hlediska lidských zdrojů**

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající do všech sfér, především však sfér národohospodářských, a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Globalizace lze vykládat

rozdílnými způsoby, např. jako propojování světa do jednoho společného celku, nebo z opačného zorného úhlu je možné naopak zdůraznit různost, kterou tato vzájemná provázanost odhaluje a je třeba zachovat. Vystupují zde rozdíly mezi nově tvořící se globální kulturou a kulturními regionálními tradicemi. Prvky globální kultury jsou zatím více tvořeny novými technickými, technologickými a vědeckými poznatky. Jednoznačně je zatím globalizace spojena s ekonomickou problematikou.

Globální proměny civilizace budou neúprosně zasahovat do vývoje jednotlivých regionů, jejich skutečná situace, současný i budoucí regionální rozvoj budou odpovídat adekvátní odezvě v regionech na celosvětové globalizační trendy. To znamená, že odpovídající reakce se bude odvíjet od kvality lidských zdrojů v regionech. Prostorem oblasti řízení lidských zdrojů je globální svět s jeho různými interkulturálními a kulturními prvky lidského společenství (Krnínská, 2002).

### **2.8.3. Podniková kultura**

Slovo kultura je odvozeno z latinského výrazu „colere“, což znamená pečovat, pěstovat, obdělávat. Zahrnuje veškerou cílevědomou činnost člověka, kterou působí na okolní svět i na svůj vlastní život ve snaze zlepšit přirozený stav a zdokonalit, kultivovat sama sebe. Projevuje se jak v duchovní oblasti lidského bytí, tak svým předmětněním do materiální kultury. Vývoj lidské kultury je fixován tradicí a v rámci konkrétnosti různých etnik nabývá specifických podob, které mají přímý vliv na chování člověka ve všech společensko-organizačních strukturách (Rolný, 1998).

V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje ovlivňování pracovníků musí řídicí pracovníci formulovat vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky, avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku. Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně vytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. K vytvoření silné podnikové kultury je však nutné splnit některé základní předpoklady:

- Základní principy podnikové kultury musí být v přímé vazbě k podnikatelské strategii,
- Podniková kultura se musí zcela zřetelně promítat do všech vnitřních i vnějších aktivit podniku a požadavky na pracovníky z ní vyplývající se musejí stát nedílnou součástí kritérií výběru nových spolupracovníků,

- Veškeré podnikové aktivity musí směřovat k maximální identifikaci zaměstnanců s existující podnikovou kulturou.

Za těchto podmínek lze hovořit o pozitivních důsledcích silné podnikové kultury pro vnitřní organizaci a řízení firmy. Jedná se především o jednoznačnější, přímější a rychlejší vnitřní komunikaci firmy, která v důsledku shodné interpretace podnikové reality, stejné váhy a významu přikládanému jednotlivým podnikovým skutečnostem výrazně omezuje častá nedorozumění a nepochopení. Podniková kultura je v této situaci určitým společným obecným kritériem pro rozhodování na všech hierarchických úrovních řízení. V uvedené situaci vzrůstá pocit osobní identifikace zaměstnanců nejen s jednotlivými podnikovými cíli, ale především s firmou jako celkem. S určitou nadsázkou lze konstatovat, že existence silné podnikové kultury je sice na jedné straně přirozeným důsledkem uplatňování progresivních forem organizace a řízení firmy, současně však je zcela bezpochyby jedním z prvních klíčových předpokladů jejich zavedení a úspěšného uplatňování (Krnínská, 2002).

## **3. Metodika**

### **3.1. Obsah a cíl diplomové práce**

Cílem mé práce bylo prozkoumat etické problémy na úrovni podnikové sféry, porovnat malé podniky s velkými a zjistit, zda je etika v dnešní době skutečně důležitou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Cílem bylo zjistit, do jaké míry zaměstnanci v zemědělství a ve státní správě vnímají etiku a morálku jako součást strategie řízení svých podniků. A zároveň zjistit do jaké míry je etika a morálka implementována do řízení lidských zdrojů.

### **3.2. Vymezení zkoumaného souboru**

Pro zjištění této problematiky byl v lednu a únoru 2009 proveden průzkum mezi zaměstnanci výrobních podniků v okrese České Budějovice. Získat potřebné podniky pro můj průzkum nebylo v dnešní době hospodářské krize jednoduché, mnoho podniků na téma mé diplomové práce nechtělo spolupracovat, proto podniky, které byly ochotny spolupracovat, si přály zůstat v anonymitě. Průzkumu se zúčastnily celkem 4 podniky, z toho 3 podniky zemědělské prvovýroby a 1 instituce ze státní správy. Každý podnik/instituce je tedy tvořena na zcela jiných základech a řídí se zcela odlišnými pravidly, což byl hlavní záměr při komparaci výsledků z průzkumu. Z toho důvodu jsou i ve vyhodnocení průzkumu podniky rozděleny na 2 soubory – zemědělské podniky jako celek a státní správa (finanční úřad). Celkem se výzkumu tedy zúčastnilo 96 zaměstnanců z různých podniků, kterým jsem předložil dotazník a provedl s nimi krátký rozhovor.

### **3.3. Metodický postup**

#### **3.3.1. Přípravná fáze**

V přípravné fázi bylo důležité shromáždit teoretické informace a odbornou literaturu která by souvisela s mou diplomovou prací. Tyto informace byly klíčové pro vytváření teoretické části diplomové práce. Dále tyto informace napomohli k sestavení anonymního dotazníku (viz příloha č.1), který umožnil jednotlivým zaměstnancům vyjádřit se anonymně ke zkoumaným problémům. To, že byl dotazník anonymní, umožnilo zaměstnancům více se otevřít a v jednotlivých otázkách upřímně odpovídat.

### **3.3.2. Dotazník**

Metoda řízeného dotazníku, která byla v tomto případě použita, poskytuje objektivní odpovědi a zároveň pravdivost z důvodu anonymity jednotlivých respondentů.

Dotazníková metoda je určitý druh komunikace mezi tazatelem a respondentem. Je to metoda písemného kladení otázek, na které respondent i písemně odpovídá. Jeho podstatou je uspořádaný soubor otázek. Výhodou dané metody je možnost obsáhnout poměrně veliké množství respondentů, kteří odpovídají na otázky pouhým zaškrtnutím jedné volby, případně mohou vepsat svůj názor na danou otázku.

Dotazníky se rozdělují podle vnější podoby jednotlivých otázek na otevřené uzavřené nebo polootevřené. Otevřené otázky jsou pouhým dotazem, na který může respondent libovolně odpovědět. Výhodou je, že získáme veliké množství různorodých odpovědí na danou problematiku. Nevýhodou otevřených otázek je náročnost na jejich zpracování.

Opakem otevřených otázek jsou otázky uzavřené. Zde respondent dostane na výběr z několika možných odpovědí na dané téma a nemůže se od nich nijak výrazně odchýlit. Tyto otázky mají výhodu v rychlém a přesném vyhodnocení názoru na daný problém. Z toho důvodu je v mém dotazníku nejvíce těchto odpovědí.

Polootevřené otázky představují kombinaci předchozích dvou možností. To znamená, že v otázce jsou vypsány možnosti odpovědí, avšak je zde ponechán prostor pro vlastní názor respondenta. Také tyto otázky byly použity v mém dotazníku. Většina respondentů však možnost napsání vlastního názoru nepoužila a spíše se přiklonila k některé mnou nabízené odpovědi.

### **3.3.3. Rozhovor**

Při rozhovoru získáváme odpovědi na danou otázku prostřednictvím otázek, které klademe respondentům.

V tomto případě jsem použil nestandardizovaný typ rozhovoru. V kladení otázek jsem nebyl upnutý na jejich pořadí ani jsem se na všechny otázky neptal. V tomto rozhovoru jsem se především snažil zjistit doplňující informace, které mi po vyhodnocení dotazníku pomohly k pochopení některých názorů a praktik jednotlivých zaměstnanců.



### **3.3.4. Zpracování dat**

Nejprve bylo zapotřebí jednotlivá data statisticky zpracovat a následně vyhodnotit. Celkem jsem poskytl 100 dotazníků, 50 z nich jsem rozdál v podnicích zemědělské prvovýroby a dalších 50 jsem rozdál na finančním úřadě. Z celkového počtu 100 dotazníků se mi nazpátek vrátilo 95 dotazníků. Mohu říci, že zaměstnanci v zemědělských podnicích byli svědomitější a vrátili mi větší počet dotazníků než tomu bylo u úředníků na finančním úřadě. Aby bylo možné jednotlivé odpovědi dobře interpretovat, zvolil jsem jejich sumarizaci pomocí tabulek vytvořených v programu Microsoft Word a 3d grafů vytvořených pomocí programu Microsoft Excel.

Pro velké množství odpovědí u některých otázek, jsem tyto odpovědi vypsál před tabulky, aby mohli být následně přehledněji vloženy do grafů.

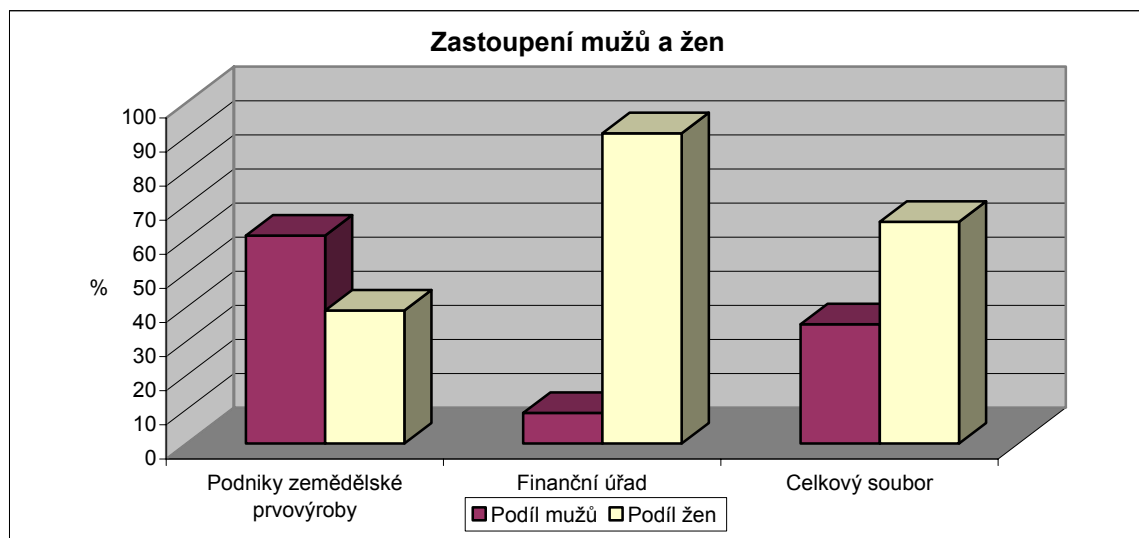
## 4. Vyhodnocení výsledků ze všeobecného dotazníku

### 1. Zastoupení mužů a žen ve sledovaných podnicích

Tabulka 1: Zastoupení mužů a žen ve sledovaných podnicích (%)

Ukazatel	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
Podíl mužů	61	9	35
Podíl žen	39	91	65

Graf 1: Zastoupení mužů a žen (%)



#### Výsledky:

Z výsledků vyplývá, že v podnicích zemědělské prvovýroby převažují muži (61 %) žen je 39 %.

Na finančním úřadě výrazně převažují ženy (91 %) mužů je pouze 9 %.

#### Diskuze:

Z průzkumu, který jsem provedl v podnicích zemědělské prvovýroby v rámci mé diplomové práce se potvrzuje fakt, že v zemědělství převládají muži. Důvodem je, že v této oblasti je práce náročná a vyžaduje dosti fyzické síly. Muži v tomto oboru spíše uplatní své fyzické předpoklady a technické dovednosti. Ženy v zemědělství naopak

nevykonávají práce technického zaměření, ale spíše se starají o hospodářská zřítata nebo vykonávají práce v kancelářích.

Na finančním úřadě pracuje naopak naprostá většina žen 91 %. Když se zamyslíme nad tím proč je tolik žen na finančním úřadě, nalezneme podle mě jasnou odpověď. Ženy jsou na rozdíl od mužů více pečlivé, pro styk s veřejností jsou vhodnějšími kandidátkami pro větší komunikativnost, a navíc ženy potažmo matky oceňují na svém zaměstnání také stálou a jistou pracovní dobu a plat. Taktéž práce na finančním úřadě není nijak fyzicky náročná a ženy jí mohou proto velice dobře vykonávat.

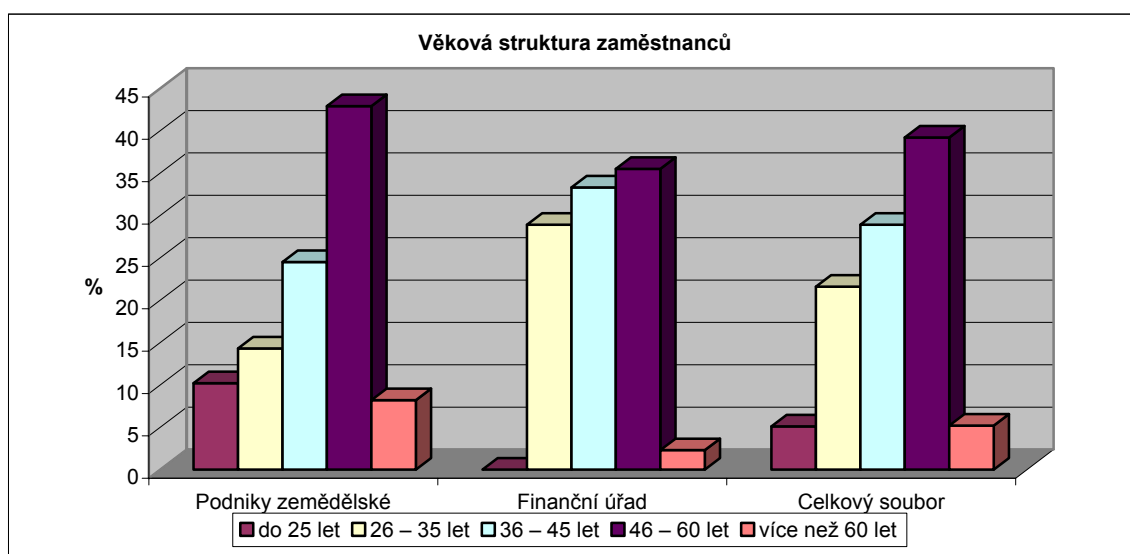
Myslím si, že tento trend bude neustále pokračovat, a žen bude na finančním úřadě stále více než mužů.

## 2. Rozdělení podle věku

*Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců (%)*

Věk	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
do 25 let	10,2	0	5,1
26 – 35 let	14,3	28,9	21,6
36 – 45 let	24,5	33,3	28,9
46 – 60 let	42,9	35,5	39,2
více než 60 let	8,2	2,3	5,2

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců (%)



### Výsledky:

V zemědělských podnicích je nejvíce zaměstnanců ve věkové skupině 46 - 60 let a to 42,9 %. Dále je zde poměrně vysoké zastoupení zaměstnanců ve věkové skupině 36 – 45 let (24,5 %). Přibližně stejného zastoupení dosahují zbývající dvě skupiny, do 25 let (10,2 %) a více než 60 let (8,2 %).

Na finančním úřadě je nejvíce zaměstnanců ve věku 46 – 60 let (35,5 %). Ve věku 36 – 45 let je na finančním úřadě 33,3 %. Ve věkové skupině 26 – 35 let (28,9 %). a ve věku více než 60 let je pouze 2,3 %. Pod 25 let není jediný zaměstnanec.

### Diskuze:

Věkové složení zaměstnanců v zemědělství je do značné míry ovlivněno lokací zemědělských podniků, které jsou převážně na vesnicích. A také dnešní dobou, ve které mladí lidé nevidí svou budoucnost právě v zemědělství, které jim z jejich pohledu nepřináší takové finanční uspokojení jako nabízejí podniky ve sféře výrobní či služeb.

V minulém století byla práce v zemědělství vnímána širokou veřejností jako práce perspektivní, dnes již mladé lidi tolik nepřitahuje. Jak již bylo řečeno většina zemědělských podniků je situována na vesnicích a většina zaměstnanců i z daného okolí pochází. Lidé kteří začali v zemědělství pracovat již dříve, se svého zaměstnání stále drží, což potvrzuje i zastoupení v jednotlivých skupinách. Naopak mladí lidé, jak ukazuje průzkum, hledají práci spíše v jiných oblastech.

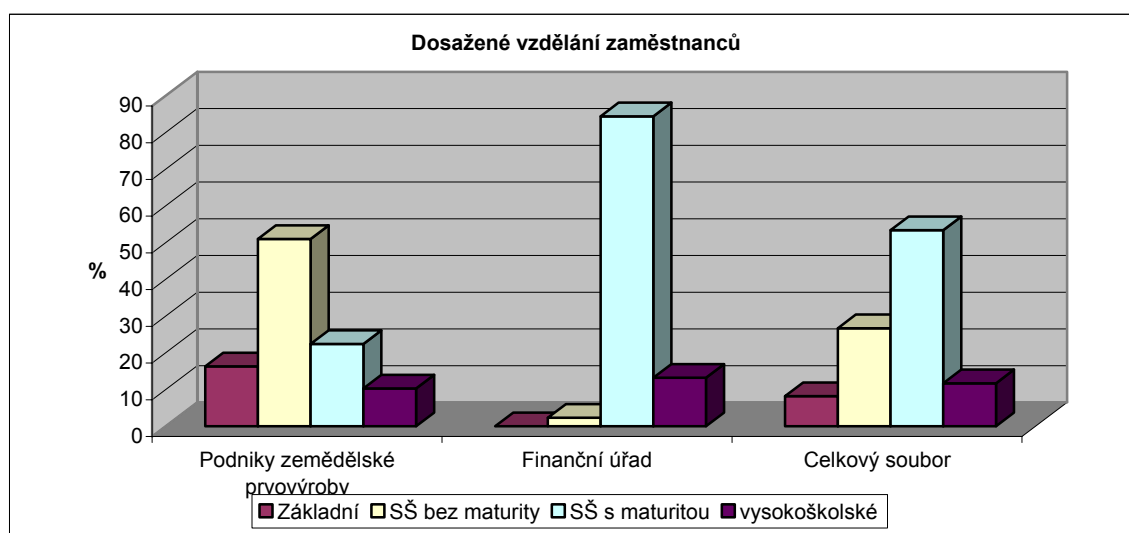
Věkové složení zaměstnanců na finančním úřadě je v jednotlivých věkových kategoriích celkem vyrovnané. Rozdíl mezi kategoriemi se pohybuje okolo 3 %. Zajímavým faktem je, že na finančním úřadě není jediný zaměstnanec mladší 26 let. Je to podle mě dáno tím, že pro práci na úředníka je třeba dosáhnout vyššího specifického vzdělání a je zde také nutná jistá praxe v oboru. Finanční úřad si drží své zkušené zaměstnance, kteří svou práci již znají a ovládají a nové pracovníky přijímají až po jistých pracovních zkušenostech což společně s délkou studia skoro vylučuje uchazeče mladší 26 let.

### 3. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (%)

Vzdělání	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
Základní	16,3	0	8,2
SŠ bez maturity	51	2,3	26,7
SŠ s maturitou	22,4	84,4	53,4
vysokoškolské	10,3	13,2	11,7

Graf 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců (%)



## **Výsledky:**

Mezi zaměstnanci v zemědělství bylo nejvíce lidí vzděláno středoškolsky bez maturity 51 %, dále je 22,4 % zaměstnanců středoškolského vzdělání s maturitou. Početná skupina zaměstnanců má pouze základní vzdělání 16,3 %. Zbytek zaměstnanců jsou vysokoškoláci 10,3 %.

Dosažené vzdělání mnou dotázaných zaměstnanců finančního úřadu je středoškolské s maturitou (84,4 %). Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 13,2 % zaměstnanců a středoškolské vzdělání bez maturity má 2,3 % zaměstnanců. Pouze základní vzdělání nemá na finančním úřadě nikdo.

## **Diskuze:**

Je patrné, že většina zaměstnanců podniků zemědělské prvovýroby má pouze středoškolské vzdělání bez maturity. Je to dáno tím, že v zemědělství není až na výjimky kladen důraz na vzdělání potažmo na intelekt jedince. Je zde především potřeba jisté manuální zručnosti a dovednosti, které jsou ve většině případů dosahovány až praxí v oboru.

Lidé s vyšším vzděláním zastupují v zemědělství vyšší funkce, které jsou i finančně více ohodnocovány. Jedná se zde především o odborníky v oborech jako je živočišná a rostlinná výroba. Vysokoškoláci jsou zpravidla majitelé zemědělských podniků, popřípadě ředitelé zemědělských družstev.

Zde se ukazuje rozdíl mezi podniky zemědělské prvovýroby a finančním úřadem. Zatímco v zemědělství má 67,3 % zaměstnanců základní nebo středoškolské vzdělání bez maturity, tak na finančním úřadě má 97,6 % zaměstnanců vyšší vzdělání než středoškolské bez maturity.

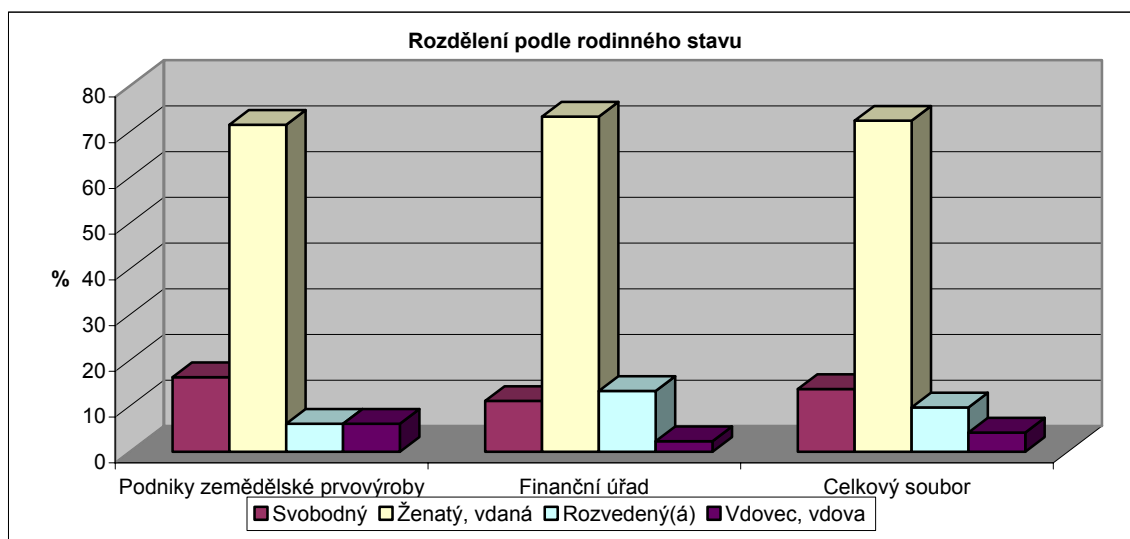
Minimální podmínkou pro přijetí do zaměstnání na finančním úřadě je úspěšné dokončení středoškolského studia a maturitou. Proto tedy 97,6 % zaměstnanců také toto vzdělání má. Zde se potvrzuje fakt, že od zaměstnance finančního úřadu je požadováno vyšší vzdělání.

#### 4. Rozdělení podle rodinného stavu

Tabulka 4: Rozdělení podle rodinného stavu (%)

Rodinný stav	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
Svobodný	16,3	11,1	13,7
Ženatý, vdaná	71,5	73,3	72,4
Rozvedený(á)	6,1	13,3	9,7
Vdovec, vdova	6,1	2,3	4,2

Graf 4: Rodinný stav zaměstnanců (%)



#### Výsledky:

Z tabulky 4 vyplývá, že v zemědělských podnicích je nejvíce respondentů ženatých a to 71,5 %. Svobodných je 16,3 %, rozvedených a ovdovělých zaměstnanců je stejně po 6,1 %.

Z průzkumu vyplývá, že na finančním úřadě je naprostá většina zaměstnanců ženatých (73,7 %), rozvedených je 13,3 % a svobodných zaměstnanců je 11,1 %.

#### Diskuze:

Z grafu 5 se ukazuje, že 72,4 % respondentů z podniků zemědělské prvovýroby a finančního úřadu jsou ve svazku manželském. Je to podle mého názoru z velké míry ovlivněno tím, že naprostá většina mnou dotazovaných zaměstnanců jsou lidé starší 36

let. V tomto věku je již většina lidí ženatých. Dále je tento fakt ovlivněn tím, že v nedávné minulosti bylo manželství samozřejmostí (obzvláště pak na vesnicích, kde je situována většina zemědělských podniků) a na ty jež do manželství nevstoupili se pohlíželo skrz prsty.

V zemědělství je více mladších lidí a tím pádem je i větší procento svobodných lidí než na finančním úřadě. Je to podle mě dáno tím, že pro práci v zemědělském podniku není tak nutné vzdělání, tedy doba studia je mnohem kratší a lidé uzavírají pracovní smlouvy mnohem dříve než je tomu u finančního úřadu. Na finančním úřadě je naprostá většina zaměstnanců středoškolského vzdělání s maturitou, tudíž nastupují do práce minimálně o dva roky později než jejich vrstevníci do zemědělských podniků.

### 5. Existuje ve Vašem podniku etický kodex:

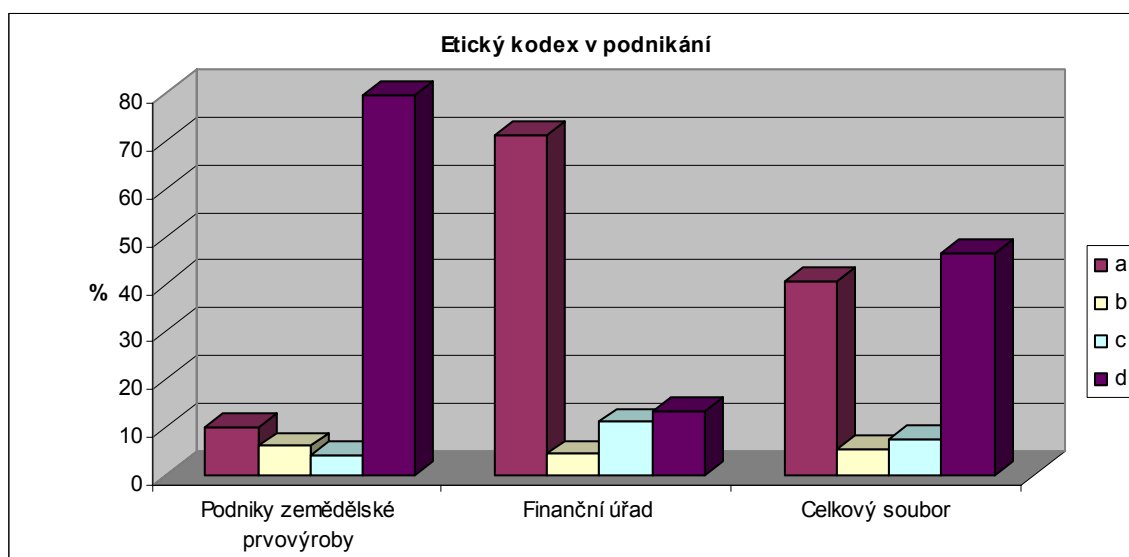
- a. ano, všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni a jeho dodržování je požadováno
- b. ano, všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni, ale jeho dodržování se nepožaduje
- c. ano, ale ne všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni
- d. ne

Tabulka 5: Existence etického kodexu v zaměstnání (%)

Etický kodex	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	10,2	71,1	40,6
b	6,1	4,4	5,3
c	4,1	11,1	7,6
d	79,6	13,3	46,5



Graf 5: Existence etického kodexu (%)



### Výsledky:

Z tabulky je vidět, že naprostá většina zaměstnanců v podnicích zemědělské prvovýroby uvedla, že v jejich podniku není etický kodex vůbec, tedy neexistuje (79,6 %). Zbytek respondentů uvedl, že etický kodex u nich v zaměstnání existuje a jeho dodržování je požadováno (10,2 %). Jen 6,1 % dotazovaných odpovědělo, že kodex existuje, ale jeho dodržování není požadováno a 4,1 % uvedlo, že etický kodex existuje, ale ne všichni jsou s ním seznámeni.

Zaměstnanci finančního úřadu uvedli, že v jejich podniku etický kodex je, a že všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni a jeho dodržování je požadováno (71,1 %). To, že etický kodex existuje a všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni, ale jeho dodržování se nepožaduje uvedlo 4,4 % respondentů a 11,1 % respondentů uvedlo, že etický kodex existuje, ale ne všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni. Etický kodex v našem podniku není, uvedlo 13,3 % všech zaměstnanců.

### Diskuze:

Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Specifikem etických kodexů je jejich zásadní, univerzalistický charakter. Vztahují se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezují obecný požadavek na jeho mravnost. Klíčové etické hodnoty podniku jsou nejobecnějším a základním morálním rámcem pro činnost

firmy. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi (Rolný, 1998).

Z grafu je patrné, že v podnicích zemědělské prvovýroby stále ještě není trendem sestavování etického kodexu, natož pak jeho dodržování. Celých 79,6 % zaměstnanců uvedlo, že jejich podnik etický kodex nemá. Je to dáno tím, že v podnicích zemědělské prvovýroby nejsou nutná pevná a závazná pravidla chování. Je to podle mě proto, že naprostá většina takovýchto podniků se nepohybuje na mezinárodní úrovni a ani se v těchto podnicích nejedná se širokou veřejností.

Tomuto faktu ještě nahrává ta skutečnost, že většina zaměstnanců nemá středoškolské vzdělání s maturitou, nebo mají vzdělání pouze základní. Proto, když jsem se během průzkumu zaměstnanců ptal, co to vůbec etický kodex je, nebyla většina zaměstnanců schopna odpovědět, nebo se alespoň shodnout na nějaké odpovědi.

Naopak zaměstnanci finančního úřadu uvedli, že etický kodex u nich v zaměstnání existuje – 86,6 %, bez ohledu na to, zda jsou s ním všichni seznámeni nebo zda se dodržuje. Z toho je patrné, že stát má zájem na existenci etických kodexů ve svých podnicích a zároveň má zájem na jejich dodržování, což tabulka jen potvrzuje.

## **6. Dodržování etického kodexu:**

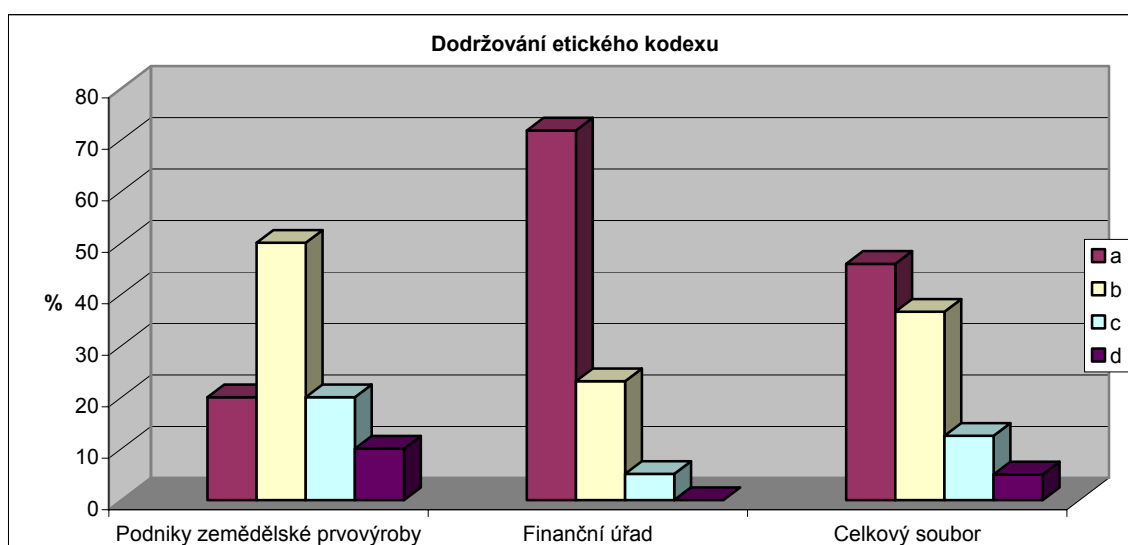
- a. se určitě vždy dodržuje
- b. se spíše dodržuje
- c. se příliš nedodržuje
- d. se vůbec nedodržuje

Na tuto otázku odpovídali pouze zaměstnanci podniků ve kterých etický kodex existuje. Celkový počet dotazovaných v zemědělských podnicích prvovýroby byl 10. Na finančním úřadě byl tento počet 39.

Tabulka 6: Dodržování etického kodexu (%)

Dodržování etického kodexu	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	20	71,8	45,9
b	50	23,1	36,6
c	20	5,1	12,5
d	10	0	5

Graf 6: Dodržování etického kodexu (%)



### Výsledky:

U zemědělských podniků, kde etický kodex existuje, se spíše dodržuje (50 %). Striktní dodržování etického kodexu je z 20 %, stejně tak jeho přílišné nedodržování. Zbývající respondenti uvedli, že se etický kodex nedodržují vůbec.

Na finančním úřadě se ukazuje, že etický kodex je součástí pracovní praxe zaměstnanců a samozřejmě dodržování kodexu označilo 71,8 %. Spíše se etický kodex dodržuje z 23,1 % a přílišné nedodržování označilo 5,1 % zaměstnanců. To že by se etický kodex nedodržoval vůbec neoznačil nikdo.

### Diskuze:

U etických kodexů je důležitá i jeho dikce, která může ovlivnit jeho celkové vyznění. Kodex, který je příliš moralizující, vyhrožující a obviňující jistě nevyvolá u zaměstnanců příznivou reakci a zajisté bude ovlivňovat i jeho dodržování a jeho

obcházení zaměstnanci. Bez aktivního přístupu všech řídicích pracovníků na všech úrovních se stane etický kodex pouze „mrtvou“ doktrínou a pozbývá smyslu.

Jelikož na tuto otázku odpovídali pouze zaměstnanci jednoho podniku zemědělské prvovýroby, kteří uvedli, že jejich podnik etický kodex má, není jejich počet veliký. Na druhou stranu se v této otázce ukazuje, že pokud etický kodex existuje, tak je vnímán spíše pozitivně a zaměstnanci se ho snaží dodržovat (70 %). Toto dokazuje fakt, že sestavení etického kodexu, pokud se tak stane, je přínosem pro podnik a zaměstnanci jsou s jeho existencí spokojeni, což povede ke zlepšení výsledků a vnitřní uspořádanosti v podniku.

Zcela naopak je tomu na finančním úřadě, jak se ukázalo v předchozí otázce, tak existenci etického kodexu potvrdilo 86,6 % zaměstnanců a z tohoto procenta etický kodex určitě či spíše dodržuje 94,9 % zaměstnanců. Striktní dodržování etických kodexů na finančním úřadě je celkem logický, zaměstnanci finančního úřadu jsou v kontaktu se širokou veřejností a zároveň mají právo nahlížet do soukromého vlastnictví občanů a mají přehled o jejich finanční situaci. Zde je nutná naprostá diskrétnost při nakládání s těmito informacemi. Druhou důležitou věcí je podle mě fakt, že finanční úřad funguje i na poli mezinárodním a tam je existence etického kodexu samozřejmostí a jeho dodržování je vyžadováno.

## **7. Poruší-li někdo ustanovení etického kodexu, jak se zachováte:**

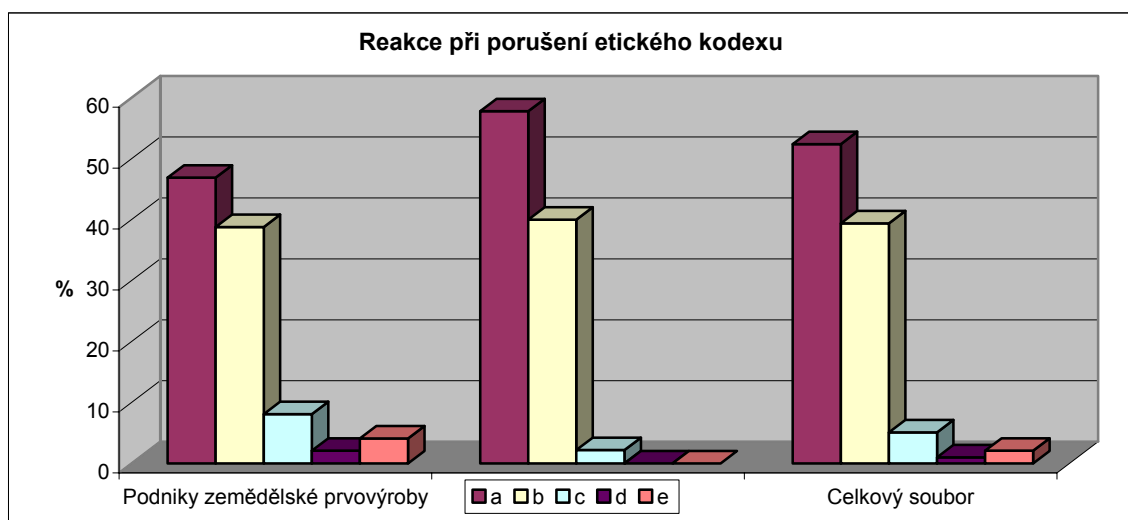
- a. nic, nebudu „žalovat“
- b. upozorním dotyčného, aby se takového chování vyvaroval
- c. při opakovaném porušování to nahlásím
- d. nahlásím i když vím, že by to pro dotyčného znamenalo rozvázání pracovního poměru
- e. musím to nahlásit pravidla mé práce to vyžadují

Na tuto otázku odpovídali všichni respondenti, bez ohledu na to, zda v jejich zaměstnání etický kodex existuje.

Tabulka 7: Reakce na porušení etického kodexu (%)

Reakce	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	46,9	57,8	52,4
b	38,8	40	39,4
c	8,1	2,2	5,1
d	2,1	0	1
e	4,1	0	2,1

Graf 7: Reakce na porušení etického kodexu (%)



### Výsledky:

Kdyby mnou dotázaní respondenti zemědělských podniků zjistili, že někdo porušuje pravidla etického kodexu, nedělali by nic, nechtěli by žalovat (46,9 %). Někteří by se snažili dotyčného upozornit, aby se takového chování vyvaroval (38,8 %), a kdyby toto porušování přetrvávalo, tak by tuto skutečnost nahlásili (8,1 %). Někteří by tuto skutečnost nahlásili, i když by to pro dotyčného znamenalo rozvázání pracovního poměru (2,1 %). Pro část dotazovaných by to znamenalo povinnost tuto skutečnost nahlásit (4,1%).

Stejně jako zaměstnanci zemědělských podniků i zaměstnanci finančního úřadu na tuto otázku odpověděli podobně, většina by neudělala nic, nechtěli by žalovat (57,8 %). Plných 40% by upozornilo dotyčného, aby se takového chování vyvaroval. Malé procento (2,2 %) respondentů by při opakovaném porušení etického kodexu tuto

skutečnost nahlásilo. Nikdo by však tuto skutečnost nenahlásil, kdyby to byl důvod pro dotyčného k rozvázání pracovního poměru a také nikdo neuvedl, že by to pravidla podniku vyžadovala.

### **Diskuze:**

V podnicích zemědělské prvovýroby by při porušování pravidel stanovených etickým kodexem většina zaměstnanců neudělala nic, nechtěla by „žalovat“. Tento názor v podnicích, kde jsem provedl průzkum, není ničím zvláštním, protože většina podniků etický kodex nemá. Zaměstnanci tedy nemají potřebu toto porušování hlásit, či se mu nějak bránit, a tak na tuto otázku odpovídají tak, že by neudělali nic. V zemědělských podnicích by se našlo pouze 4,1 % zaměstnanců kteří by porušení ustanovení nahlásili.

U finančních úřadů je situace ještě zvláštnější. Celých 57,8 % zaměstnanců by při porušení pravidel také nic neudělalo. Pouze 2,2 % zaměstnanců by tuto skutečnost nahlásilo, kdyby tato situace nastávala opakovaně, ale žádný zaměstnanec by takovéto chování nenahlásil, když by věděl, že by to pro dotyčného znamenalo rozvázání pracovního poměru. Když se podíváme na otázku 6 u finančního úřadu, kde bezmála všichni zaměstnanci potvrdili že dodržování etického kodexu se určitě vždy vyžaduje. Tak tito samí zaměstnanci by při porušení etických kodexů neudělali nic. Podle mého názoru je to proto, že na finančním úřadě existuje kolektiv lidí kteří se znají a pokud by někdo z jejich okolí kodex porušoval nechtěli by mu ublížit tím že na něho upozorní. Nebo naopak nechtějí žalovat na jiné aby se nestalo, že bude žalovat někdo na ně samé.

Myslím si, že ke správnému pochopení a dodržování etického kodexu je na finančním úřadě i zemědělských podnicích daleko. Je to snad pouze otázka času, kdy se tato situace obrátí, a dodržování etického kodexu bude samozřejmostí.

## 8. Jaké etické problémy ve Vaší současné praxi považujete za nejdůležitější:

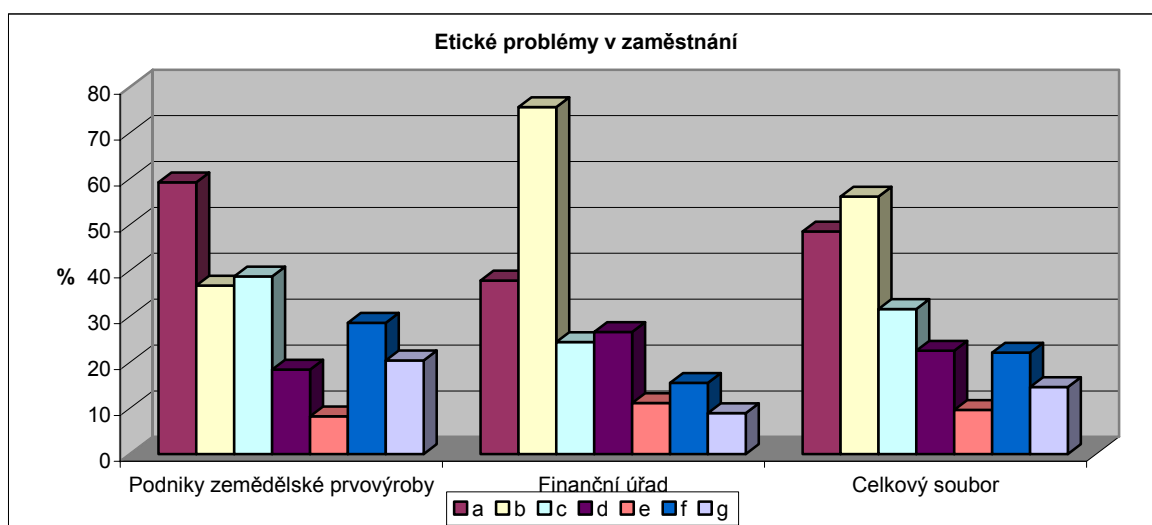
- a. nedodržování zákonů
- b. bezohlednost, přílišná agresivita
- c. špatná platební morálka
- d. úplatkářství
- e. diskriminace žen a příslušníků národnostních menšin
- f. špatná pracovní kázeň zaměstnanců
- g. nezohledňování dopadů činnosti podniku na životní prostředí

V této otázce mohli respondenti označit maximálně 3 odpovědi.

Tabulka 8: Etické problémy v zaměstnání (%)

Etické problémy	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	59,2	37,8	48,5
b	36,7	75,6	56,1
c	38,7	24,4	31,6
d	18,4	26,6	22,5
e	8,2	11,1	9,6
f	28,6	15,5	22,1
g	20,4	8,9	14,6

Graf 8: Etické problémy v zaměstnání (%)



### Výsledky:

Protože jsem poskytl respondentům možnost zaškrtnout až 3 odpovědi, není celkový počet procent 100, ale spíše se nám ukazuje, kolik důležitosti zaměstnanci přikládají jednotlivým problémům. Zaměstnanci zemědělských podniků považují za nejčastější problém v jejich praxi nedodržování zákonů (59,2 %). Dále se setkávají se špatnou platební morálkou (38,7 %) a jsou také z velké části nespokojeni s vysokou agresivitou a bezohledností (36,7 %). Déle se také zaměstnanci setkávají se špatnou pracovní morálkou (28,6 %) a celým 20,4 % respondentům záleží na dopadu činnosti podniků na životní prostředí. S diskriminací žen a příslušníků národnostních menšin se setkala jen 8,2 % zaměstnanců.

Na této otázce je dobře vidět, že zaměstnanci finančního úřadu se spíše setkávají s přílišnou agresivitou a bezohledností (75,6 %). Dalším etickým problémem v jejich praxi bývá nedodržování zákonů (37,8 %). Někteří zaměstnanci uvedli, že se setkávají s úplatkářstvím (26,6 %) a špatnou platební morálkou (24,4 %). Dále stojí za zmínku špatná pracovní morálka zaměstnanců (15,5 %).

### Diskuze:

Jak vyplývá z grafu 9, největším etickým problémem je v současnosti přílišná bezohlednost a agresivita. Na finančním úřadě tento problém uvedlo celých 75,6 % zaměstnanců. Tento výsledek podle mě vychází z toho, že zaměstnanci na finančním úřadě jsou neustále ve styku s veřejností. Finanční úřad je totiž vnímán širokou veřejností jako obor velice neoblíbený a spousta lidí vnímá práci úředníka jako práci,



kteřá jim škodí. To jsou některé z důvodů, proč mají úředníci na finančním úřadě takové zkušenosti s bezohledností a agresivitou.

Také zaměstnanci finančního úřadu vidí jako nejmenší etický problém diskriminaci žen a příslušníků národnostních menšin. Myslím si, že je to proto, jak ukázal průzkum, že naprostá většina zaměstnanců na finančním úřadě jsou ženy. Z toho také vyplývá, že diskriminace na ženách je v takovýchto podmínkách těžce proveditelná.

Nejčastějším problémem v zemědělských podnicích je nedodržování zákonů. Tento fakt je v současné době velkým problémem. Značné množství lidí se snaží zákony obcházet, vymýšlet různé „kličky“, jak se vyhnout povinnosti zákony dodržovat. Někde to může vypadat, že máme zákony od toho, abychom je porušovali, to podle mě vede k tomu, že se s nedodržováním zákonů v zemědělství tolik lidí setkává.

Zaměstnanci zemědělských podniků vidí jako častý etický problém špatnou platební morálku. Myslím si, že v současné době jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy na velice špatné úrovni. Tyto špatné zkušenosti vznikají na základě nízkých výkupních cen některých komodit, které podniky zemědělské prvovýroby dodávají na trh. Tento pokles odběratelských cen se samozřejmě odráží i na platech vyplácených zaměstnancům. Z těchto důvodů je tato špatná zkušenost s platební morálkou zcela logická.

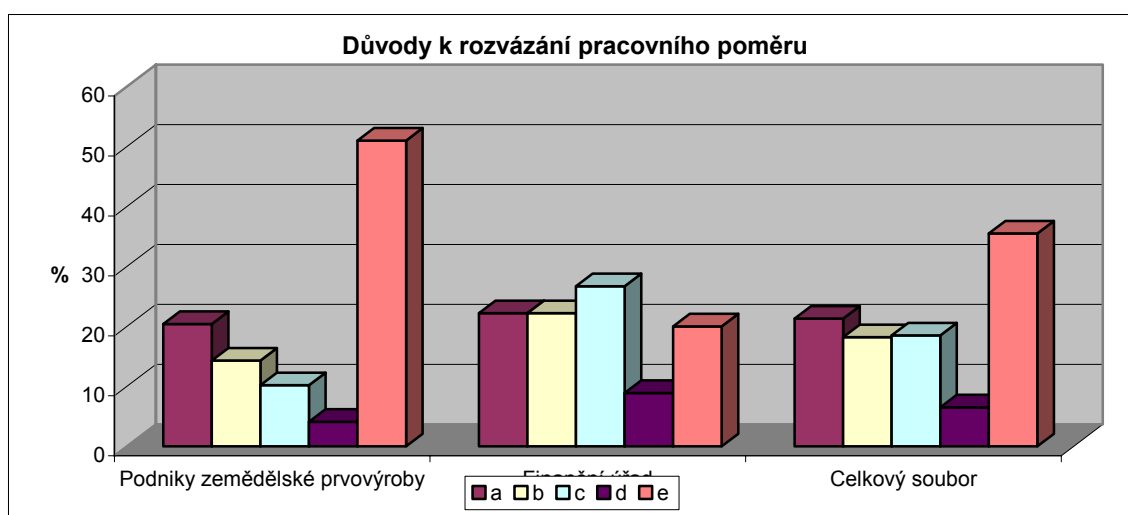
## **9. Co je podle Vás vážný důvod k rozvázání pracovního poměru:**

- a. špatný pracovní výkon
- b. krádež
- c. špatné chování vůči ostatním, ponižování, agrese
- d. získání pracovního poměru na základě klamných informací
- e. alkohol a požívání návykových látek na pracovišti

Tabulka 9: Vážné důvody k rozvázání pracovního poměru (%)

Důvod	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	20,4	22,2	21,3
b	14,3	22,2	18,2
c	10,2	26,7	18,5
d	4,1	8,9	6,5
e	51	20	35,5

Graf 9: Důvody k rozvázání pracovního poměru (%)



### Výsledky:

Podle odpovědí zaměstnanců zemědělských podniků je patrné, že nejvíce z nich považuje za nejzávažnější důvod k rozvázání pracovního poměru alkohol a drogy na pracovišti (51 %). Dalším důvodem je špatný pracovní výkon (20,4 %) a krádež (14,3 %). Špatné chování vůči ostatním (10,2 %) a jako nejméně udávaný důvod je získání pracovního poměru na základě klamných informací (4,1 %).

U zaměstnanců finančního úřadu jsou odpovědi na tuto otázku téměř vyrovnané. Špatné chování vůči ostatním zaměstnancům (26,7 %). Stejnou důležitost přikládají špatnému pracovnímu výkonu a krádeži (22,2 %). Alkohol a požívání návykových látek na pracovišti označilo 20 % respondentů. Nejméně přikládají vážnosti získání pracovního poměru na základě klamných informací (8,9 %).

## **Diskuze:**

Jak ukazuje můj průzkum, 51 % zaměstnanců v podnicích zemědělské prvovýroby považuje za nejzávažnější důvod pro rozvázání pracovního poměru požívání alkoholu a drog na pracovišti. Tato odpověď mě poněkud překvapila. Je zajímavé, že tato odpověď mnohokrát převyšuje důvod jako je špatný pracovní výkon nebo krádež. Je to dáno nejspíše tím, že drogy jsou zákonem zakázány stejně jako alkohol na pracovišti a tito lidé mají s tímto problémem nejspíše i špatnou osobní zkušenost. Může to ukazovat na fakt, že zaměstnanci v zemědělství zřejmě požívají alkohol nebo drogy při práci. Pokud je to pravda měla by se tato situace řešit, protože tento problém nelze brát na lehkou váhu.

Nejméně by zaměstnancům zemědělských podniků vadilo, kdyby nějaký z jejich spoluzaměstnanců získal práci na základě klamných informací. Nejspíše proto, že většina pracovních míst v zemědělství nevyžaduje nějakou vyšší odbornost či podmínky, kvůli kterým by se případně vyplatilo lhát.

Zaměstnanci finančního úřadu uváděli na tuto otázku vesměs vyrovnané odpovědi. Pro zaměstnance je každý z uvedených důvodů přibližně stejně důležitý. Pouze se zde potvrzuje to, že se zaměstnanci setkávají s agresivitou ze strany veřejnosti a tato zkušenost se promítá i obráceně. Pro zaměstnance je mnohem větším důvodem k rozvázání pracovního poměru přílišná agresivita, ponižování a špatné chování ze strany spolupracovníků, než třeba krádeže nebo špatný pracovní výkon.

Jedinou výjimkou bylo opatření si práce na podkladě klamných informací. Tuto otázku označilo tak málo respondentů nejspíše proto, že díky etickému kodexu a výběrovým řízením na post pracovníků jsou potenciální uchazeči dobře „přetřeseni“ a stávající zaměstnanci si tedy nemyslí, že by mohlo dojít k oklamání.

## **10. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější**

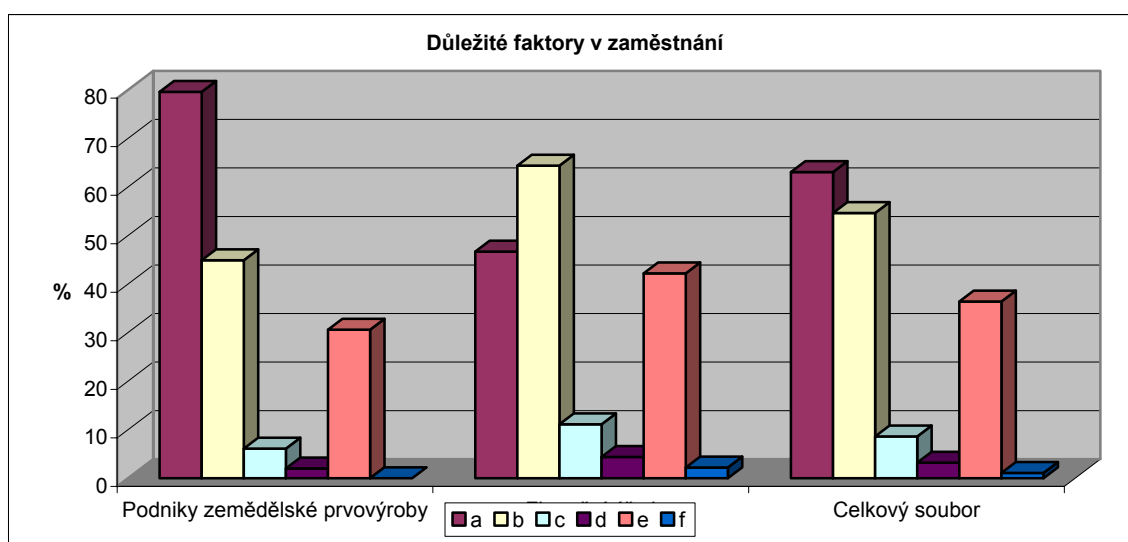
- a. výše výdělku
- b. dobrý kolektiv
- c. dobrá organizace
- d. možnost postupu
- e. dobré pracovní podmínky
- f. jiné

V této otázce mohli respondenti zaškrtnout nejvýše dvě odpovědi.

Tabulka 10: Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější (%)

Důležitý faktor v zaměstnání	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	79,6	46,7	63,1
b	44,9	64,4	54,65
c	6,1	11,1	8,6
d	2	4,4	3,2
e	30,6	42,2	36,4
f	0	2,2	1,1

Graf 10: Důležité faktory v zaměstnání (%)



### Výsledky:

Jako nejdůležitější věc v zaměstnání uvedli respondenti zemědělských podniků vyšší výdělků (79,6 %). Dále je pro ně důležitý dobrý kolektiv (44,9 %) a dobré pracovní podmínky (30,6 %). Důležitá je také pro zaměstnance dobrá organizace (6,1 %) a jen někteří vidí jako plus také možnost kariérního postupu (2 %).

Zaměstnanci finančního úřadu považují za nejdůležitější dobrý kolektiv (64,4 %). Výše výdělků je rozhodující u 46,7 %, dobré pracovní podmínky jsou důležité pro 42,2 %. V neposlední řadě považují zaměstnanci finančního úřadu za důležité dobrou organizaci (11,1 %).

## Diskuze:

Z průzkumu vyplývá, že pro naprostou většinu zaměstnanců zemědělských podniků je nejdůležitější výše výdělku, kterou uvedlo celých 79,6 % respondentů. Převážná většina zaměstnanců pochází z vesnic kde nejsou takové pracovní příležitosti jako ve městech a výše platu bývá nižší, proto je pro zaměstnance výše výdělku a stále pracovní místo na prvním místě v zaměstnání. Potřeba materiálního zabezpečení je v zemědělských podnicích o mnohem větší než u pracovníků finančního úřadu, kde výše výdělku označilo „pouze“ 46,7 % respondentů. Domnívám se, že čím jsou platy v zemědělství nižší tím je na ně kladen větší důraz.

Na finančním úřadě je pro větší část zaměstnanců důležitější dobrý kolektiv spoluzaměstnanců. Myslím si, že je to tím, že mít dobrý kolektiv spoluzaměstnanců, kteří vytvářejí pozitivní pracovní náladu, má na člověka velmi kladný psychologický vliv. Člověk se více těší do práce, kde je dobrý kolektiv, než tam, kde jsou tyto vztahy špatné a takováto motivace může být větším pracovním stimulem, než je tomu u peněz. Nemluvě o ženské schopnosti empatie, kterou mají ženy více rozvinutou nežli muži.

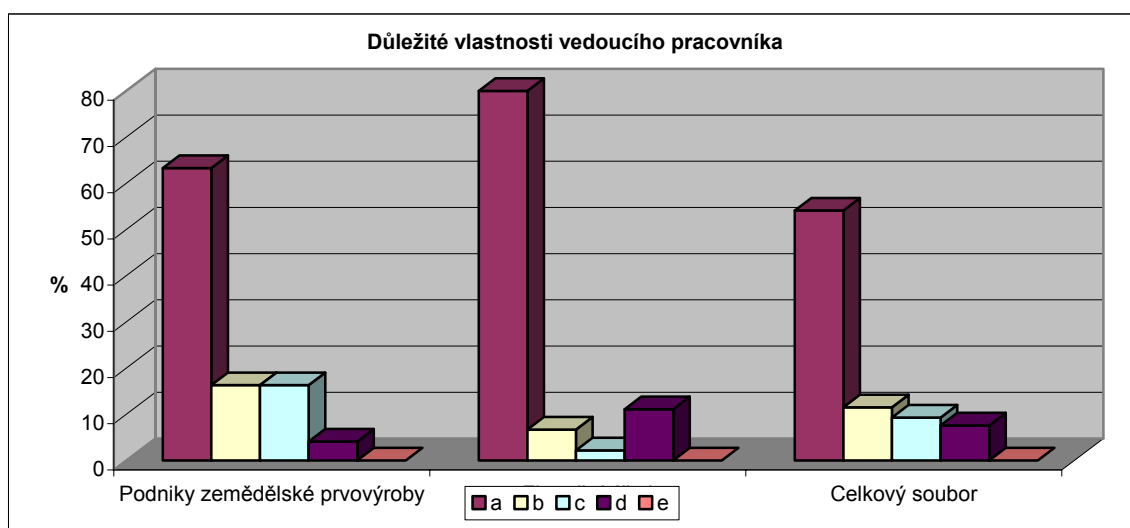
## 11. Co je podle Vás důležité pro práci vedoucího pracovníka:

- a. organizační a řídicí schopnosti
- b. poctivost a čestnost
- c. schopnost rychle se přizpůsobit
- d. profesní připravenost
- e. jiné

Tabulka 11: Důležité schopnosti pro práci vedoucího pracovníka (%)

Vlastnost	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	63,3	80	71,6
b	16,3	6,7	11,5
c	16,3	2,2	9,3
d	4,1	11,1	7,6
e	0	0	0

Graf 11: Důležité schopnosti pro vedoucího pracovníka (%)



### Výsledky:

Mnou dotázaní zaměstnanci zemědělských podniků uvedli jako důležitou vlastnost pro práci vedoucího pracovníka organizační a řídicí schopnosti (63,3 %). Stejně si váží poctivost, čestnosti a schopnosti rychle se přizpůsobit (16,3 %). Profesionální připravenost uvedli pouze 4,1 % respondentů.

Pracovníci finančního úřadu silněji než zaměstnanci v zemědělství považují jako nejdůležitější vlastnosti organizační a řídicí schopnosti (80 %). Další schopností by podle zaměstnanců finančního úřadu měla být profesionální připravenost (11,1 %). Řídicí pracovník by měl také být čestný a pracovitý (6,7 %).

### Diskuze:

Vůdčovství představuje jednu z obrovských nehmotných aktivit, kterou by většina lidí nesmírně ráda měla, ale zároveň je velmi těžkou ji jasně definovat. Naučit se lépe vést sebe sama je jedinou cestou jak dokázat vést ostatní (Crainer, 2000).

Jak se ukazuje z grafu 11, nejvíce zaměstnanců zemědělských podniků považuje za nejdůležitější vlastnost pro řídicího pracovníka dobré organizační a řídicí schopnosti. To potvrzuje mou domněnku, že lidé jsou v práci více spokojenější, pokud je podnik dobře organizován a řízen. Profesionální připravenost je tedy logicky na posledním místě, mnohem důležitější je pro zaměstnance, když má jejich zaměstnavatel předpoklady k tomu lidi dobře vést. Tyto faktory jako je organizace a dobré řízení zaručují podniku lepší a kvalitnější pracovní podmínky a s tím spjaté výdělky.

Na finančním úřadě tomu není jinak. Organizační a řídicí schopnosti jsou zde také na prvním místě. Profesionální připravenost zde uvedlo více lidí, což podle mě odráží vyšší dosažené vzdělání zaměstnanců a potřeba obstát v zaměstnání. Tito lidé kladou mimo jiné také důraz na to, aby byl řídicí pracovník v tomto směru vyškolen.

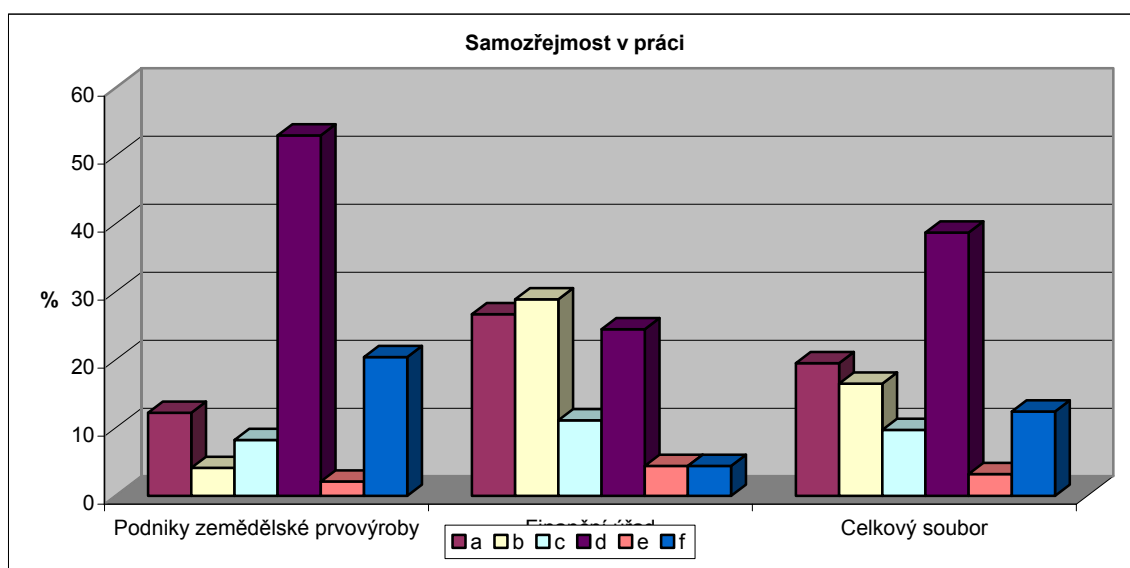
## 12. Co považujete za „samozřejmost“ ve Vaší práci:

- a. dodržování pracovních smluv
- b. respektování zákonů
- c. respektovat práva zaměstnanců
- d. rovné a férové jednání se všemi zaměstnanci
- e. pomoc zaměstnancům při osobních problémech
- f. dobrý kolektiv pracovníků

Tabulka 12: Samozřejmost v práci (%)

Samozřejmost	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	12,2	26,7	19,5
b	4,1	28,9	16,5
c	8,2	11,1	9,7
d	53	24,5	38,7
e	2,1	4,4	3,2
f	20,4	4,4	12,4

Graf 12: Samozřejmost v práci (%)



### Výsledky:

Z průzkumu vyplývá, že nejvíce respondentů zemědělských podniků považuje za samozřejmost v zaměstnání rovné a férové jednání se všemi zaměstnanci (53 %). Početná skupina zaměstnanců také považuje za samozřejmost mít kolem sebe dobrý kolektiv pracovníků (20,4 %). Dále také považují za důležité dodržování pracovních smluv (12,2 %). Respektování práv zaměstnanců uvedlo 8,2 %, respektování zákonů (4,1 %) a pomoc zaměstnancům při osobních problémech (2,1 %).

Na finančním úřadě je ponejvíce považováno za samozřejmost dodržování zákonů (28,9 %). Druhá nejvíce označovaná odpověď bylo dodržování pracovních smluv (26,7 %). Rovné a férová jednání se všemi zaměstnanci označilo 24,5 % respondentů. Respektování práv zaměstnanců vyplnilo 11,1 % zaměstnanců.

### Diskuze:

Zaměstnanci mají právo na spravedlivé a rovnocenné zacházení. To vyžaduje, aby personální rozhodnutí ve firmě byly podmíněné určitými nároky na pracovní místo a zásluhami jednotlivce, a ne osobními prioritami osoby, která rozhoduje. Použitelnost výkonných norem v této souvislosti vyžaduje, aby byly přiměřené pracovnímu místu a důsledně stejně aplikované na všechny (Luknič,1994).

Všechny body, které jsem dal jako možnosti odpovědí mým respondentům nepochybně patří k samozřejmostem všech dobrých podniků a firem. Respondenti



mohli vybrat pouze jednu odpověď, což nám jasně ukázalo, co je pro zaměstnance tím nejdůležitějším.

Pro zaměstnance podniků zemědělské prvovýroby je nejdůležitější rovné a férové jednání se všemi zaměstnanci a dobrý kolektiv pracovníků. Rovné a férové jednání se všemi zaměstnanci by měl dodržovat každý dobrý manažer či vedoucí podniku. Tato odpověď souvisí s významem dodržování etických hodnot. Dobrý kolektiv pracovníků nám pouze dokresluje, jak jsou pro jednotlivé zaměstnance důležité pozitivní pracovní a společenské prostředí.

Zaměstnanci finančního úřadu odpovídali převážně vyrovnaně na jednotlivé body v této otázce. Avšak nejdůležitější je pro ně dodržování zákonů. Nejspíše to souvisí s tím, že náplň práce státního úředníka je často dobrá znalost zákonů, tím i jejich dodržování kladou na první místo.

Jako nejméně významné označovali respondenti pomoc zaměstnancům při osobních problémech, což podle mého názoru do jisté míry znevažuje jejich odpovědi, že dobrý kolektiv je jedním z nejdůležitějších věcí na jejich zaměstnání a vyjadřuje to jejich individualistickou vnitřní uzavřenost.

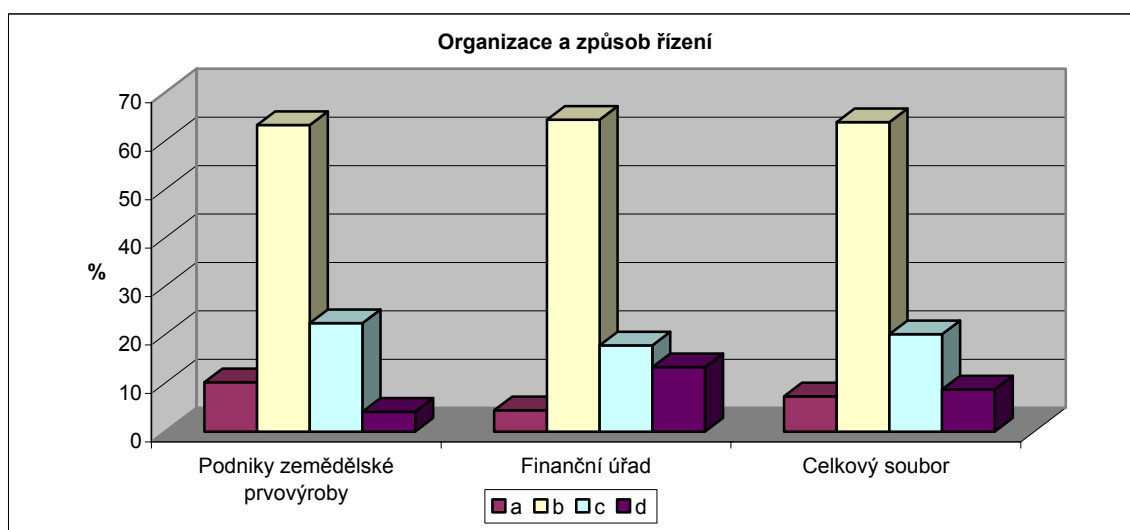
### 13. Organizaci a způsob řízení ve Vašem zaměstnání považujete za:

- a. výborný
- b. dobrý
- c. spíše horší
- d. špatný

Tabulka 13. Organizace a způsob řízení ve Vašem zaměstnání (%)

Odpověď	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	10,2	4,4	7,3
b	63,3	64,4	63,9
c	22,4	17,8	20,1
d	4,1	13,3	8,7

Graf 13: Organizace a způsob řízení (%)



### Výsledky:

Jak vyplývá z odpovědí dotazovaných zaměstnanců zemědělských podniků, tak naprostá většina z nich považuje organizaci a způsob řízení v zaměstnání za dobrý (63,3 %). Část dotazovaných považuje organizaci a řízení za spíše horší (22,4 %). Celých 10,2 % respondentů hodnotí organizaci jako výbornou a špatně jí hodnotí 4,1 %. Celkově jsou tedy zaměstnanci zemědělských podniků spíše spokojeni s organizací a způsobem řízení.

Zaměstnanci finančního úřadu na tuto otázku odpovídali velice podobně, organizaci a způsob řízení považují ve svém zaměstnání také jako dobré (64,4 %). Jako spíše horší ho považuje 17,8 % zaměstnanců a jako špatné ho považuje 13,3 %. Naopak jako výborné ho považuje pouze 4,4 % respondentů.

### Diskuze:

Dá se říci, že většina mnou dotázaných respondentů je spokojena s dosavadní organizací a řízením v jejich podniku. U zemědělských podniků je to 73,5 % a u finančního úřadu 68,8 %.

To, že zaměstnanci takto kladně hodnotí organizaci a řízení u nich v zaměstnání je velice dobrým znamením pro řídicí pracovníky. Je to pro ně signál, že se jejich podnik ubírá správným směrem a pokud v tom budou i nadále pokračovat znamená to, že zaměstnanci budou i nadále spokojeni a budou podávat dobré pracovní výkony.

Dosavadní způsob řízení, však vnímá 31,2 % zaměstnanců finančního úřadu jako špatný nebo spíše horší. Což je více než u zemědělských podniků.

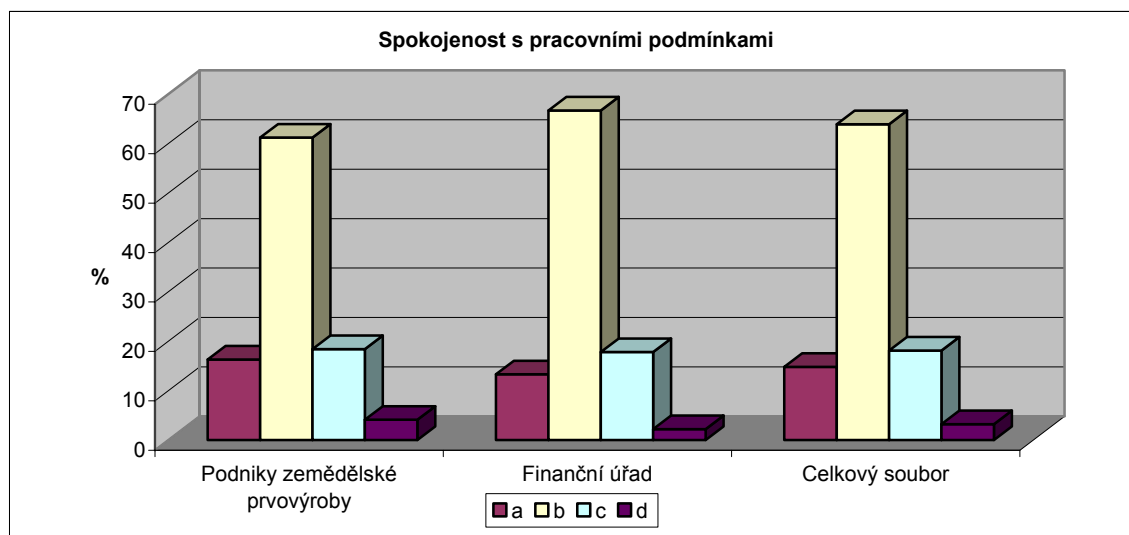
#### 14. Jak jste spokojen(a) s pracovními podmínkami ve Vašem podniku:

- a. zcela spokojen(a)
- b. spíše spokojen(a)
- c. spíše nespokojen(a)
- d. zcela nespokojen(a)

Tabulka 14: Spokojenost s pracovními podmínkami (%)

Míra spokojenosti	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	16,3	13,3	14,8
b	61,2	66,7	63,9
c	18,4	17,8	18,1
d	4,1	2,2	3,2

Graf 14: Spokojenost s pracovními podmínkami (%)



#### Výsledky:

Tato otázka reflektuje odpovědi z otázky, kde jsem se ptal na způsob a rganizaci řízení v jejich zaměstnání. Z průzkumu provedeného v zemědělských podnicích tedy vyplývá, že většina zaměstnanců je spíše spokojena s pracovními podmínkami (61,2 %). Spíše nespokojeno a pracovními podmínkami je 18,4 % a zcela nespokojeno je 4,1 %

zaměstnanců. Na druhou stranu je zcela spokojeno 16,3 % všech zaměstnanců zemědělských podniků.

Zaměstnanci finančního úřadu jsou s pracovními podmínkami spíše spokojeni (66,7 %). Spíše nespokojeno je 17,8 % zaměstnanců. Zcela spokojeno je 13,3 % respondentů a zcela nespokojeno jsou pouze 2,2 %.

### **Diskuze:**

Podíváme-li se na výsledky celkového souboru můžeme konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Spokojenost s pracovními podmínkami uvedlo 77,7 % respondentů. Avšak není to spokojenost úplná, většina zaměstnanců je pouze spíše spokojená.

Tato otázka dokazuje do jaké míry souvisí celková spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami v daném podniku. Je zde vidět přímá úměra k ve vztahu mezi řízením a spokojeností zaměstnanců v práci. Myslím si, že kdyby řídicí pracovníci pozměnili organizaci v podniku více směrem k zaměstnancům, dojde zcela určitě i ke zlepšení pocitu spokojenosti s prací ze strany zaměstnanců. Poslední dobou se tento trend stále více propaguje a dosáhnout toho, aby byl zaměstnanec spokojen ve svém zaměstnání je podle mě jeden z klíčových faktorů pro správné fungování organizace.

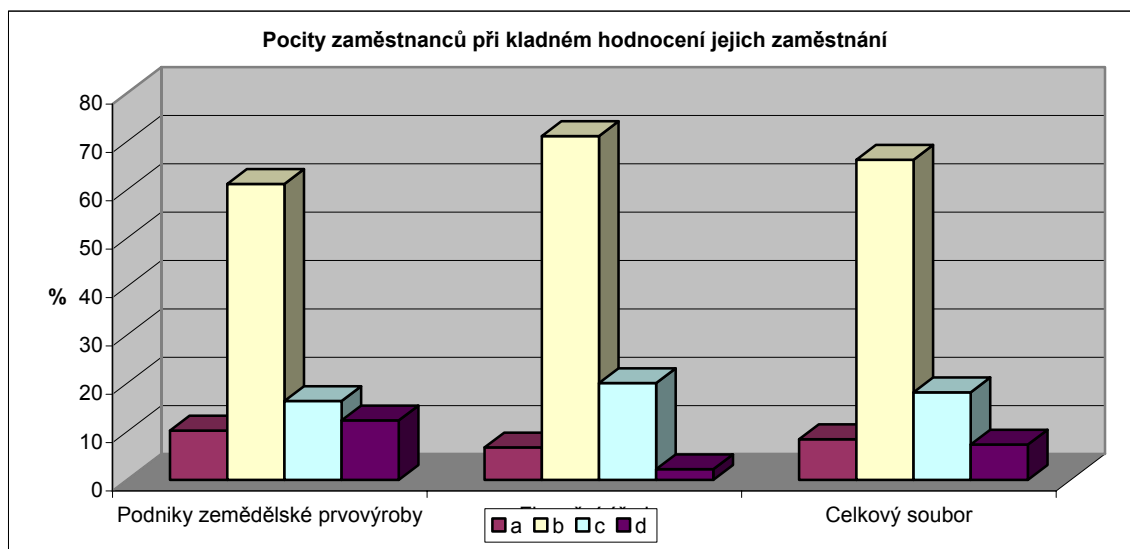
### **15. Co si myslíte, mluví-li se o Vašem zaměstnání dobře:**

- a. jsem velmi hrdý(a)
- b. jsem celkem rád(a)
- c. příliš mě to nezajímá
- d. je mi to naprosto lhostejné

*Tabulka 15: Pocity zaměstnanců při kladném hodnocení jejich zaměstnání (%)*

Pocit	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	10,2	6,7	8,4
b	61,2	71,1	66,2
c	16,3	20	18,1
d	12,3	2,2	7,3

Graf 15: Pocity zaměstnanců při kladném hodnocení jejich zaměstnání (%)



### Výsledky:

Většina zaměstnanců zemědělských podniků jsou celkem rádi, slyší-li kladné hodnocení jejich zaměstnání (61,2 %). Některé zaměstnance zemědělských podniků to příliš nezajímá (16,3 %) a některým je to dokonce naprosto lhostejné (12,3 %). Naopak 10,2 % všech zaměstnanců mají pocit hrdosti, mluví-li se o jejich zaměstnání dobře.

Zaměstnanci finančního úřadu obdobně jako zaměstnanci zemědělských podniků jsou celkem rádi, mluví-li se o jejich zaměstnání kladně (71,1 %). Příliš tato skutečnost nezajímá 20 % zaměstnanců. Velmi hrdých je 6,7 % zaměstnanců a naopak 2,2 % zaměstnancům je to naprosto lhostejné.

### Diskuze:

Z celkového souboru je patrné, že většina zaměstnanců je ráda, mluví-li se o jejich podniku dobře. Celkový pocit sounáležitosti s podnikem a pocit zodpovědnosti, jsou pro podnik jako celek dobrým ukazatelem. Chválí-li někdo zaměstnání, ve kterém je daný zaměstnanec zaměstnán, chválí i toho dotyčného zaměstnance. To je podle mého názoru dobrá motivace pro zaměstnance - podávat dobré výkony - takový zaměstnanec má na dobrém jméně podniku také zásluhu.

U zaměstnanců finančního úřadu je celkově větší pocit hrdosti na kladné hodnocení podniku, než je tomu v podnicích zemědělské prvovýroby. Tento fakt se podle mě opírá o začleněnost daného podniku do povědomí širší veřejnosti. Finanční

úřady zná obecně mnohem více lidí než jednotlivé zemědělské podniky tudíž je pro zaměstnance finančního úřadu důležitější její kladné hodnocení.

**16. Co Vás na Vašem zaměstnání nejvíce motivuje:**

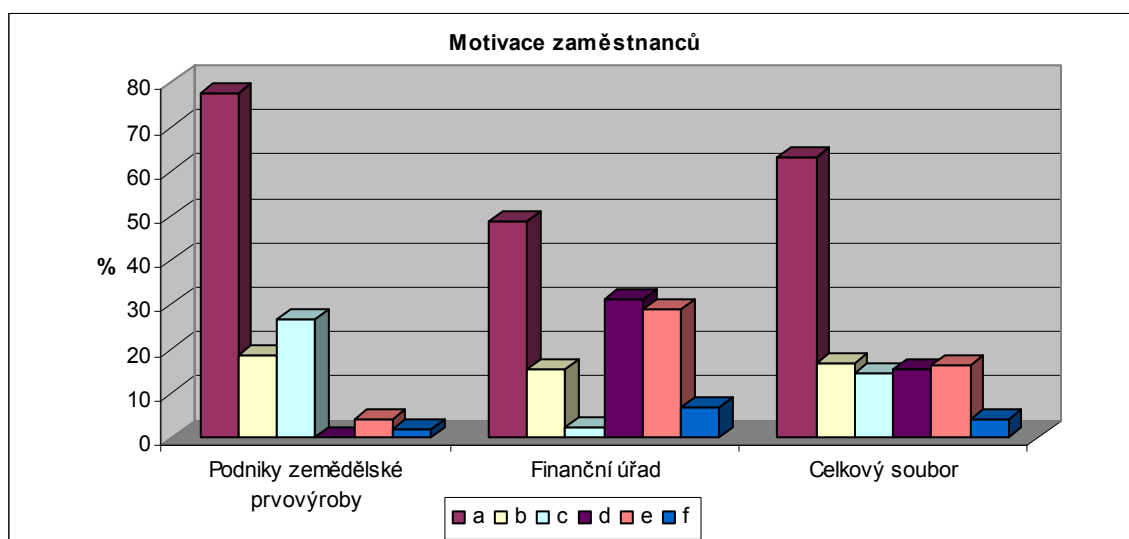
- a. výše platu
- b. různé odměny
- c. prémie
- d. pochvala
- e. různé formy uznání
- f. kariérní řád

V této otázce mohli respondenti označit nejvýše 2 odpovědi.

*Tabulka 16: Motivace v zaměstnání (%)*

Motivace	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	77,5	48,9	63,2
b	18,4	15,5	16,9
c	26,5	2,2	14,4
d	0	31,1	15,5
e	4,1	28,9	16,5
f	2	6,7	4,35

Graf 16: Motivace v zaměstnání (%)



### Výsledky:

Protože respondenti mohli označit i 2 odpovědi, je tedy patrné, že pro naprostou většinu zaměstnanců zemědělských podniků je nejvyšší motivací výše platu (77,5 %), prémie (26,5 %) a různé odměny (18,4 %). Některé zaměstnance motivují i různé formy uznání (4,1 %) a kariérní řád (2 %).

Zaměstnance finančního úřadu nejvíce motivuje výše výdělku (48,9 %). Avšak oproti zemědělským podnikům jsou zaměstnanci finančního úřadu motivováni spíše pochvalou (31,1 %) a různými formami uznání (28,9 %). Různé odměny jsou rozhodující pro 15,5 % zaměstnanců a pro 6,7 % zaměstnanců je důležitý kariérní řád.

### Diskuze:

Jak se ukazuje z grafu 17, naprostá většina (95,9 %) zaměstnanců podniků zemědělské prvovýroby je motivována různými formami finančního ohodnocení. Ať už je to výše platu, různé odměny nebo prémie. Z toho usuzuji, že zaměstnanci jsou více vázáni na finanční stránku věci z toho důvodu, že v zemědělství je méně finančních prostředků než na finančním úřadě, tudíž možnost vyššího výdělku je pro zaměstnance klíčová.

Zaměstnanci finančního úřadu již tolik na finanční stránce nelpí, i když různé finanční ohodnocení jako motivace zabírá 66,6 %. Naopak zaměstnanci finančního úřadu uváděli, že pochvala nebo různé formy uznání jsou pro ně také velice důležité (60 %). Myslím si, že toto je právě způsobeno vyššími výdělky. Zaměstnanec nemusí

tolik řešit finanční stánku ohodnocení, čili pochvala či jiné formy uznání jsou pro něj skoro stejnou motivací jako peníze.

Co je vlastně ona správná motivace nám dobře formuluje Luknič (1998), který se k morálce vyjadřuje takto: „Schopnost vedoucího motivovat podřízeného je základním předpokladem pro zachování etického charakteru organizace. Motivace je síla jednotlivce, která koncentruje jeho úsilí na dosažení pozitivních cílů. Na to, aby motivace vznikla, organizace vytváří podněty na podporu myšlení a činnosti zaměstnanců v zájmu celé organizace. Pochopení fenoménu motivace je nesmírně důležité při analýze procesů a řízení a pomáhá vysvětlit i zdroje etického chování členů organizace.“

### 17. Kterou skupinu hodnot ve svém životě preferujete:

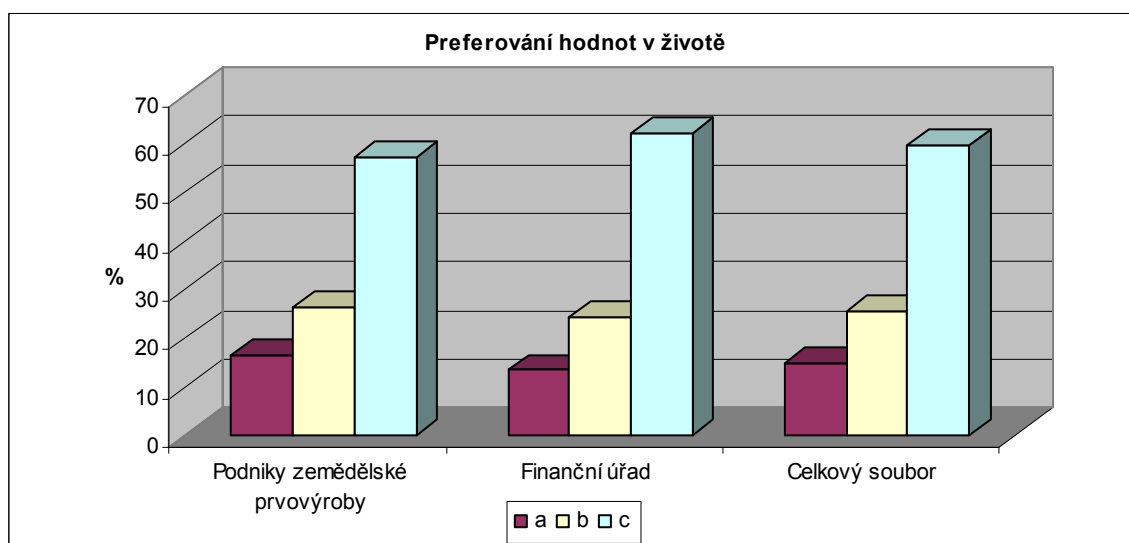
- a. úspěch, odvaha, výkonnost, cílevědomost
- b. trpělivost, jistota, pečlivost, pohodlí
- c. obětavost, tolerance, dobré mezilidské vztahy
- d.

Tabulka 17: Preferování hodnot v životě (%)

Hodnoty	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	16,3	13,4	14,9
b	26,5	24,4	25,4
c	57,2	62,2	59,7



Graf 17: Preferování hodnot v životě (%)



### Výsledky:

Na otázku, kterou skupinu hodnot preferují zaměstnanci zemědělských podniků ve svém životě, označila nadpoloviční většina z nich (57,2 %) obětavost, toleranci a dobré mezilidské vztahy. Trpělivost, jistotu, pečlivost a pohodlí stavěli respondenti až na druhé místo (26,5 %). Nejméně respondentů označilo úspěch, odvahu, výkonnost a cílevědomost (16,3 %) jako skupinu hodnot kterou ve svém životě preferují.

Na finančním úřadě jsem se setkal s podobnými odpověďmi. Obětavost, tolerance a dobré mezilidské vztahy byly na prvním místě (62,2 %). Trpělivost, jistotu, pečlivost a pohodlí uvedlo 24,4 % zaměstnanců a úspěch, odvahu, výkonnost a cílevědomost preferuje pouze 13,4 % respondentů.

### Diskuze:

V této otázce vidíme, že respondenti jak finančního úřadu, tak zaměstnanci zemědělských podniků, odpovídali skoro identicky. Většina respondentů v celkovém souboru uvedla jako hodnoty které preferují ve svém životě - obětavost, tolerance a dobré mezilidské vztahy. Myslím si, že v této otázce respondenti neodpovídali zcela podle skutečnosti, naopak si myslím, že zde respondenti odpovídali tak, jak je „žádoucí“ odpovědět. Zaměstnanci se v této otázce stylizovali do určitého rámce hodnot, které by podle nich měli lidé mít, ale často tomu tak není. Respondenti totiž cítí etické hodnoty správně, ale realita je v současné době mnohem horší.

Nejméně zaměstnanců uvedlo úspěch, odvahu, výkonnost a cílevědomost. To jsou podle mého názoru zrovna ty hodnoty, se kterými je nejnáze možné dosáhnout

vyššího finančního ocenění a odporuje to minulé otázce, kde právě peníze byly největší motivací. Toto vše potvrzuje mojí domněnku, že v této otázce zaměstnanci neodpovídali podle skutečnosti.

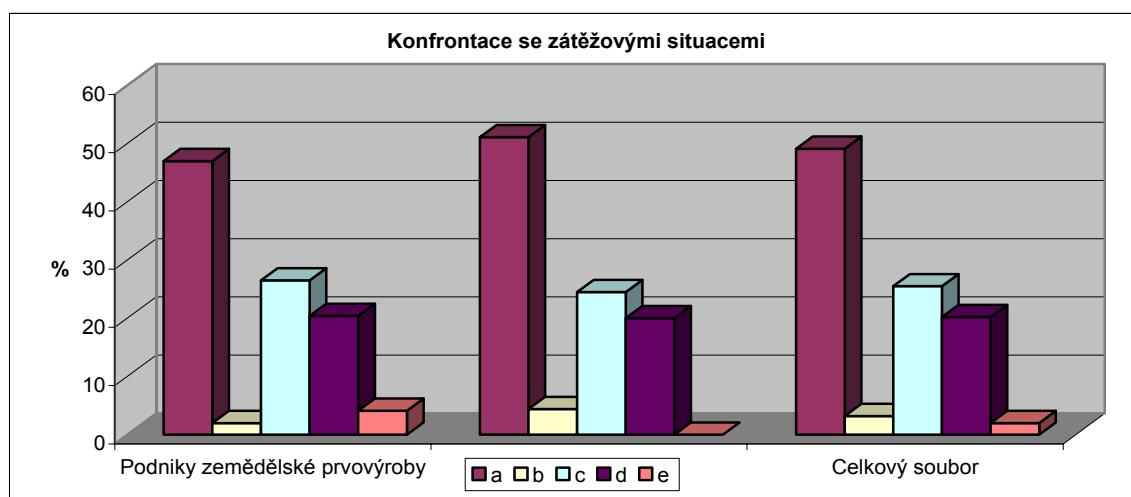
### 18. Setkáváte se ve Vašem zaměstnání se zátěžovými situacemi:

- ano, ale dokáži je řešit
- ano, ale nevím jak tyto situace řešit
- méně často a tyto situace pro mě nejsou zátěžové
- takovým situacím se snažím co nejvíce vyhýbat
- nesetkávám

Tabulka 18: Konfrontace se zátěžovými situacemi (%)

Řešení situace	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	47	51,1	49,1
b	2	4,4	3,2
c	26,5	24,5	25,5
d	20,4	20	20,2
e	4,1	0	2

Graf 18: Konfrontace se zátěžovými situacemi (%)



## **Výsledky:**

Velká část mnou dotazovaných zaměstnanců zemědělských podniků uvedla, že se se zátěžovými situacemi setkává, ale dokáže je řešit (47 %). A pouze 2 % respondentů se s takovými situacemi setkává, ale nedokáže je řešit. 26,5 % respondentů se s takovými situacemi setkává méně často, ale takové situace pro ně nejsou zátěžové. Velké procento respondentů (20,4 %) se takovým situacím snaží vyhýbat a 4,1 % respondentů se s takovými situacemi neseťkává vůbec.

Zaměstnanci finančního úřadu se také setkávají se zátěžovými situacemi, ale dokáží je řešit (51,1 %). Méně se setkává s těmito situacemi 24,5 % respondentů, ale dokáží takovéto řešit. Zátěžovým situacím se snaží co nejvíce vyhýbat 20 % respondentů. Pouze 4,4 % respondentů se s zátěžovými setkává, ale nedokáží je řešit .

## **Diskuze:**

V této otázce jsem se snažil zjistit, jestli je na zaměstnance kladena nějaká psychická zátěž. Zaměstnanci obou odvětví odpovídali opět přibližně stejně a rozdíl mezi skupinami byl tedy minimální. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo že ano, ale zaměstnanci dokáží takovéto situace řešit. Samotný fakt, že 51,3 % zaměstnanců se běžně setkává se zátěžovými situacemi ukazuje, že jak na finančním úřadě tak v zemědělství je na zaměstnance vyvíjen značný psychický tlak.

Když se podíváme pouze na finanční úřad, tak v tomto sektoru se někdy se zátěžovými situacemi setkal úplně každý zaměstnanec. Myslím si, že je to dáno tím, že finanční úřad je, jak jsem již zmiňoval velice neoblíbenou profesí a je často terčem pomluv a nepochopení. Nejspíše proto se zaměstnanci, kteří jsou neustále ve styku s veřejností setkávají s narážkami a urážením, a proto se se zátěží setkávají mnohem častěji.

Avšak pozitivní je to, že pouze nepatrné procento zaměstnanců takovéto situace nedokáže řešit. To ukazuje na vysokou profesní připravenost a profesionalitu jednotlivých zaměstnanců.

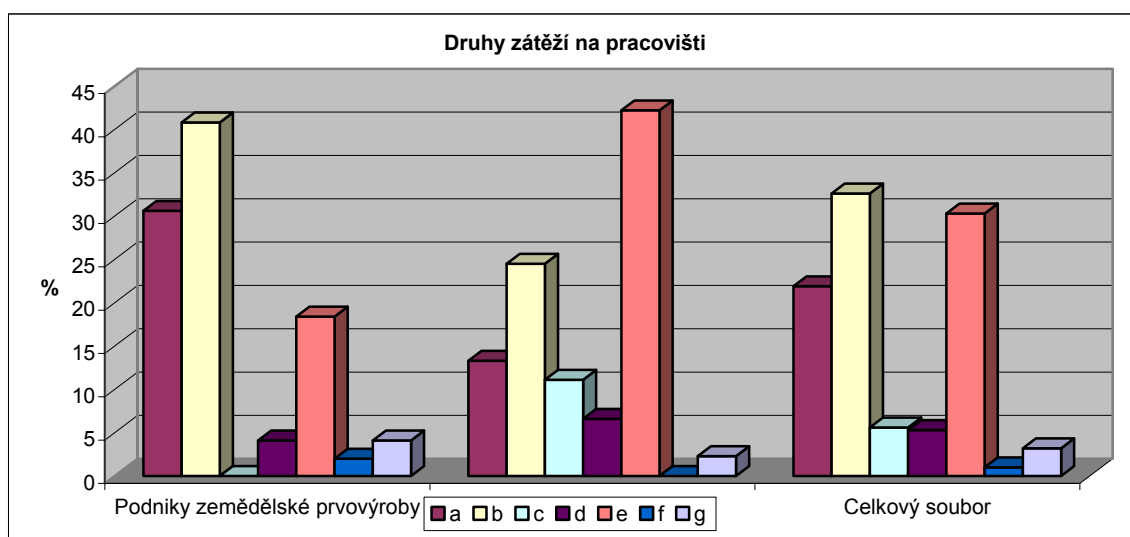
**19. Setkal(a) jste se někdy s těmito druhy zátěží:**

- a. nepřiměřené úkoly a požadavky
- b. problémové situace
- c. překážky či bariéry v rozhodování
- d. interpersonální konflikty
- e. stres
- f. frustrace
- g. ne, nesetkal(a) jsem se s žádnou z těchto zátěží

*Tabulka 19: Druhy zátěží na pracovišti (%)*

Zátěž	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	30,6	13,3	21,9
b	40,8	24,5	32,6
c	0	11,1	5,6
d	4,1	6,6	5,3
e	18,4	42,2	30,3
f	2	0	1
g	4,1	2,3	3,2

Graf 19: Druhy zátěží na pracovišti (%)



### Výsledky:

Nejvíce zaměstnanců zemědělských podniků se setkala s problémovými situacemi (40,8 %). Nepřiměřené úkoly a požadavky figurují jako druhá největší zátěž (30,6 %) a stres jako zátěžová situace byla označena (18,4 %) respondenty. Stejný počet zaměstnanců musel někdy řešit interpersonální konflikty jako počet zaměstnanců (4,1 %), kteří se ještě se zátěžovou situací nesetkali. A 2 % zaměstnanců pociťuje frustraci.

Největším problémem, se kterým se setkávají zaměstnanci finančního úřadu je stres (42,2 %). Na druhém místě figurují problémové situace 24,5 %. Nepřiměřené úkoly a požadavky jsou problémem pro 13,3 % zaměstnanců a překážky či bariéry v rozhodování považuje za zátěž 11,1 % zaměstnanců. S interpersonálními konflikty se setkává 6,6 % respondentů.

### Diskuze:

Jak se ukazuje, stres je v celkovém souboru nejvíce zastoupen. U zaměstnanců finančního úřadu je dokonce na prvním místě (42,2 %), což poukazuje na fakt, že tito zaměstnanci jsou vystavováni mnohem většímu tlaku jak ze strany vedení tak ze strany veřejnosti.

Stres je jakýkoli vliv životního prostředí (fyzikální, chemický, sociální, psychologický, politický), který ohrožuje zdraví některých citlivých jedinců. V dnešní civilizované společnosti je to nejvíce stres běžného života, který nejvíce ovlivňuje lidské zdraví. Týká se to hlavně některých situací, jako jsou – nedostatek času,

existenční starosti, rizikové činnosti, hráčství – ale také starosti o rodinu, problémy v zaměstnání, nezaměstnanost atd.

Vše výrazně závisí nejen na povaze a intenzitě stresu, ale i na osobních vlastnostech. Podle chování na pracovišti je možné rozpoznat osobnosti silněji ohrožené stresovými vlivy. K takovým projevům patří předrážděnost, odmítání rad a pomoci, izolovanost od kolegů v práci, špatná pracovní morálka, ale i nadměrná oddanost v práci a vznik jisté závislosti na pracovním zatížení („workoholismus“), změny ve vzhledu (upravenosti) i chování, zvýšená spotřeba cigaret, alkoholu nebo i drog. Sami u sebe můžeme pozorovat pracovní stresovanost podle pocitu napětí a neklidu, poruch spánku, snížení chuti k jídlu, pocitu nedostatku energie, nerozhodnosti a dráždivosti (Schreiber, 2000).

Problémové situace jsou pro zaměstnance zemědělských podniků nejčastější zátěží, naštěstí, jak se prokázalo v minulé otázce zaměstnanci takovéto situace dokáží řešit. Hned na druhém místě uvádějí nepřiměřené úkoly a požadavky. Tato odpověď mě překvapila, protože zaměstnanci uváděli, že považují organizaci a řízení v jejich zaměstnání jako dobrou. Podle mého názoru takto zaměstnanci odpovídali proto, že takovéto úkoly jsou pro zaměstnance zátěží, avšak tyto úkoly jsou pro chod podniku nezbytné a myslím si, že takovýchto úkolů na ně není kladeno tolik.

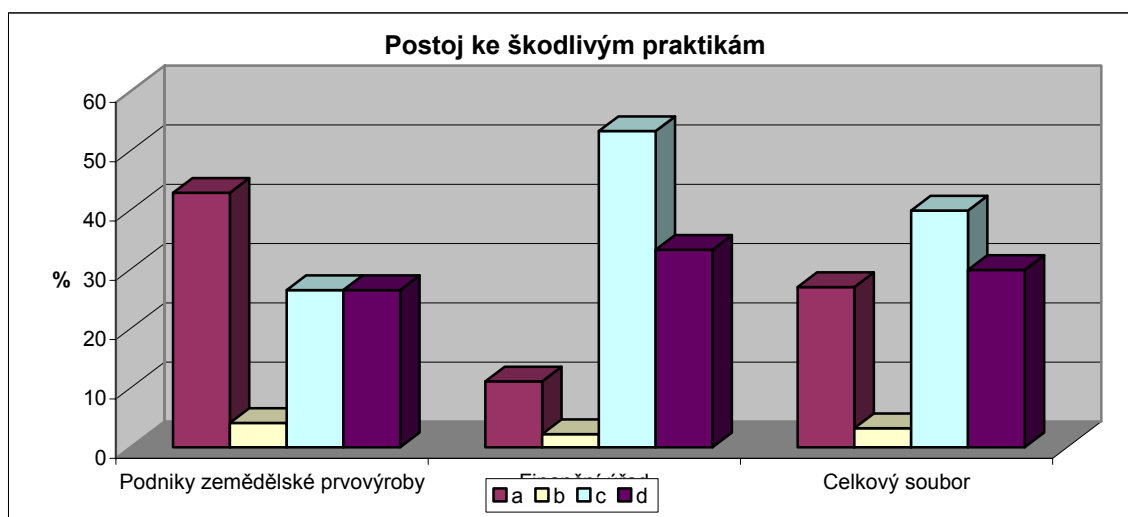
**20. Kdyby jste zjistil(a) že některé praktiky ve Vašem zaměstnání jsou škodlivé pro zaměstnance nebo životní prostředí, co byste udělal(a):**

- a. oznámil(a) bych to vedení
- b. vzdal(a) bych se svého zaměstnání
- c. pokusil(a) bych se tento fakt změnit
- d. nic

Tabulka 20: Postoj k praktikám škodlivým pro zaměstnance, veřejnost a životní prostředí (%)

Postoj	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	42,9	11,1	27
b	4,1	2,2	3,2
c	26,5	53,3	39,9
d	26,5	33,3	29,9

Graf 20: Postoj ke škodlivým praktikám (%)



### Výsledky:

Z průzkumu vyplývá, že 42,9 % respondentů zemědělských podniků by takovéto chování oznámilo vedení. 26,5 % respondentů by se snažilo tento fakt změnit a stejné procento (26,5 %) zaměstnanců by neudělalo nic. Pouze 4,1 % všech dotázaných by se vzdalo svého zaměstnání.

Zaměstnanci finančního úřadu by se takovýto fakt pokusili změnit (53,3 %). Avšak 33,3 % respondentů by v takovéto situaci nedělalo nic. A pouze 11,1 % zaměstnanců by tento fakt oznámilo vedení a 2,2 % zaměstnanců by se vzdalo svého zaměstnání.

## **Diskuze:**

Postoj současných podniků k životnímu prostředí je velice aktuální. Šetrnost podniků k životnímu prostředí je ve vyspělých zemích světa mnohdy podmínkou existence. Tento trend je samozřejmostí ve většině státech Evropy a omezování škodlivých vlivů, jak na životní prostředí, tak na zaměstnance je kladeno jako povinnost ze strany Evropské unie. Tím, že Česká republika má již za sebou několik let členství v Evropské unii, tak se i u nás chování podniků a firem vzhledem k životnímu prostředí mnohem zlepšilo.

Jak je vidět z grafu 20, tak 69,1 % všech zaměstnanců by se nějakým způsobem snažilo, kdyby se dozvědělo, že jejich podnik má některé praktiky škodlivé pro životní prostředí, tento fakt změnit. To je příznivá bilance oproti minulým rokům, avšak stále to ještě není podle mého názoru dostatečné procento.

Alarmující odpovědí je, obzvláště v zemědělských podnicích fakt, že celých 26,5 % zaměstnanců by v takovémto případě neudělalo nic. Tento fakt je zarážející, vezmeme-li v úvahu, že zemědělské podniky prvovýroby jsou situovány na venkovech a jsou spjaty s přírodou. Myslím si, že zde by na tuto variantu neměl odpovědět nikdo.

Na finančním úřadě je potěšující fakt, že 53,3 % zaměstnanců kdyby zjistilo, že praktiky jejich podniku jsou škodlivé pro životní prostředí a zaměstnance, by se tento problém snažilo nějak změnit.

## **21. Pokud by Vám zaměstnavatel nabídnul možnost zvýšení kvalifikace prostřednictvím vzdělávacího kurzu, využil(a) byste této možnosti:**

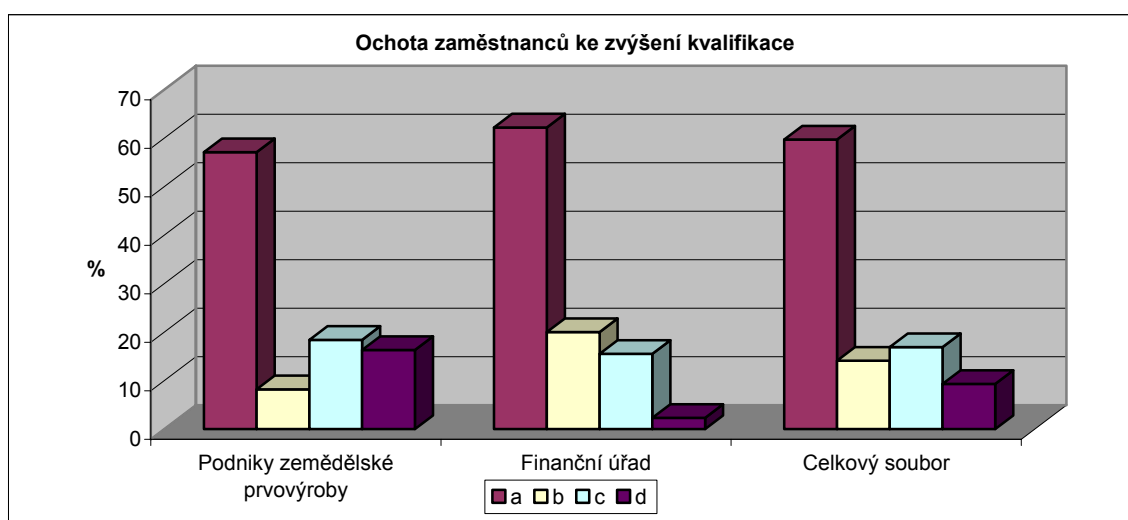
- a. ano, nově získané znalosti se mohou hodit
- b. ano, ale jen pokud by to bylo podmínkou mého setrvání v zaměstnání
- c. ano, pokud by tento kurz byl podmínkou pro mé povýšení, nebo zvýšení výdělku
- d. ne



Tabulka 21: Ochota zaměstnanců zvyšovat svou kvalifikaci (%)

Ochota k zvýšení kvalifikace	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	57,1	62,2	59,7
b	8,2	20	14,1
c	18,4	15,5	16,9
d	16,3	2,3	9,3

Graf 21: Ochota zaměstnanců zvyšovat svou kvalifikaci (%)



### Výsledky:

Zaměstnanci zemědělských podniků by uvítali možnost zvýšení kvalifikace, protože by to zvýšilo jejich znalosti (57,1 %). Pouze 8,2 % zaměstnanců by si zvýšila kvalifikaci jen pokud by to znamenalo jejich setrvání v zaměstnání. Pokud by tento kurz byl podmínkou pro zvýšení výdělku nebo povýšení, tak by se ho zúčastnilo 18,4 % zaměstnanců a 16,3 % by se takového kurzu nezúčastnilo vůbec.

Pokud by zaměstnavatel nabídl zaměstnancům finančního úřadu možnost zvýšit svou kvalifikaci, tak by 62,2 % zaměstnanců souhlasilo, nově získané zkušenosti by se mohli hodit. Pokud by to bylo podmínkou setrvání v zaměstnání, tak by zvýšilo svou kvalifikaci 20 % a pokud by to znamenalo zvýšení platu, nebo by zvýšení kvalifikace znamenalo povýšení, zúčastnilo by se ho 15,5 %. Pouze 2,3 % zaměstnanců by se nezúčastnilo vůbec.

## **Diskuze:**

Odpovědi zaměstnanců, jak na finančním úřadě, tak v podnicích zemědělské prvovýroby byly téměř shodné. Z toho plyne, že zaměstnanci obou odvětví jsou v dnešní době ve stejné míře ochotni dále se vzdělávat. Neustálé zvyšování kvalifikace a rozšiřování vědomostí je v dnešní „rychlé“ době důležité. Zaměstnanci musí být schopni se přizpůsobovat novým trendům a technologiím a pouze zaměstnanec, který je ochoten se těmto trendům naučit, má větší jistotu setrvání v zaměstnání než ti, kteří ochotni nejsou.

Snahy v rámci dalšího interního i externího podnikového vzdělávání se setkávají oproti vzdělávání základnímu s nepříznivou situací. Neboť cílové skupiny pro procesy morálního rozvoje mají vybudovány, díky dlouhodobé provozní socializaci, morální orientaci upevněnou podle všech pravidel. Tato představy hodnot se často udržují jako základy osobního jednání považované za neomezeně za správné a nejsou již nikdy považovány za přístupné argumentaci. Nejprve musí být vybudována ochota k překročení vlastních subjektivních poloh zájmů a hodnot, aby mohly být zpochybněny (Steimann a Löhr, 1994).

Jak ukázal můj průzkum tyto vryté zásady jsou již z velké míry odstraněny, neboť 59,7 % zaměstnanců je ochotna se dále vzdělávat pouze pro získání nových informací, které by se mohly případně hodit. Někteří zaměstnanci přiznali, že by zvýšení kvalifikace podstoupili pouze kdyby to bylo podmínkou pro jejich povýšení. Zde si myslím, že tito zaměstnanci byli upřímnější, protože jak ukázal můj průzkum většina zaměstnanců klade v zaměstnání na první místo v zaměstnání finanční ohodnocení. Proto by také tato odpověď byla z tohoto důvodu u většiny respondentů přesnější.

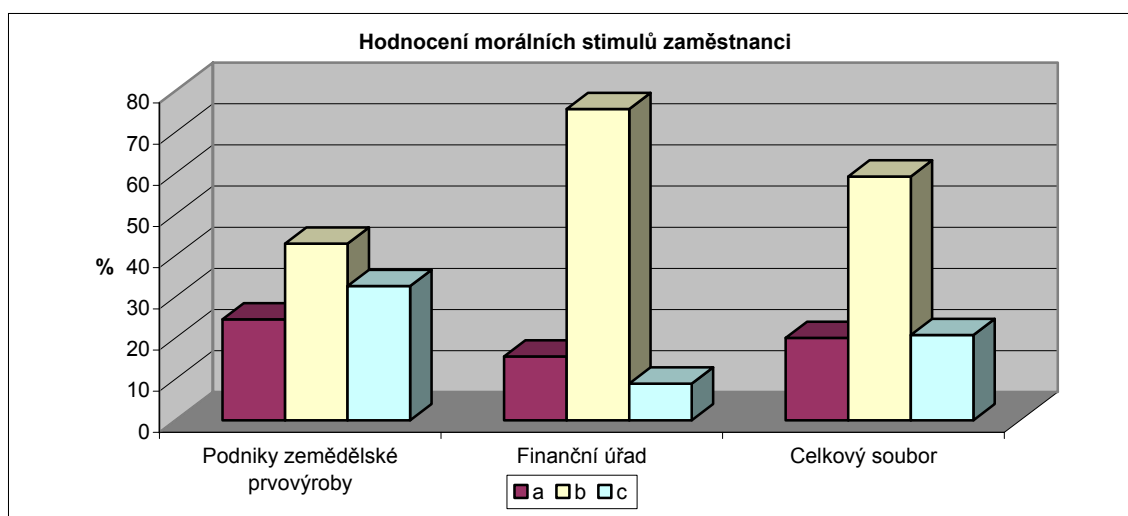
## **22. Morální stimuly (pochvaly, uznání apod.) považujete za:**

- a. Dostatečně uplatňované a účinné
- b. Velmi málo uplatňované
- c. Nepřikládám morálním stimulům žádný význam

Tabulka 22: Hodnocení morálních stimulů (%)

Uplatňování stimulů	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	24,5	15,5	20
b	42,9	75,6	59,2
c	32,6	8,9	20,7

Graf 22: Hodnocení morálních stimulů zaměstnanci (%)



### Výsledky:

Jak vyplývá z mého průzkumu, v zemědělských podnicích prvovýroby jsou morální stimuly málo uplatňované (42,9 %). Jako dostatečně uplatňované je považuje 24,5 % zaměstnanců a jako bezvýznamné je vidí celých 32,6 % dotázaných.

Zaměstnanci finančního úřadu považují morální stimuly za málo uplatňované (75,6 %). Dostatečně uplatňované a účinné je považuje 15,5 %. Morálním stimulům nepřikládá žádný význam 8,9 %.

### Diskuze:

V této otázce je vidět patrný rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi. V zemědělských podnicích se zaměstnanci mnohem více setkávají s pochvalou od zaměstnavatele než je tomu na finančních úřadech. Dle mého názoru, tím, že v zemědělských podnicích je obecně mnohem méně zaměstnanců než je tomu na finančním úřadě, zaměstnavatel zná své zaměstnance osobně. Často mezi nimi panují

přátelské vztahy i komunikace a vztah zaměstnavatel – zaměstnanec je zde na vyšší úrovni. To vše napomáhá k tomu, že se pracovníci v zemědělství častěji setkávají s morálními stimuly. Značná část zaměstnanců (32,6 %) však nepřikládá těmto stimulům žádný význam, spíše než pochvala a uznání by je potěšilo nějaké finanční ohodnocení.

Na finančním úřadě celých 75,6 % zaměstnanců považuje morální stimuly za málo uplatňované. Myslím si, jak jsem již zmiňoval, že rozsáhlost finančních úřadů do velké míry znemožňuje vedení komunikaci s jednotlivými zaměstnanci a tím i udělování pochval a uznání. Je zajímavé, že oproti zemědělským podnikům velmi malé procento respondentů považuje takovéto stimuly za zbytečné. Je vidět, že zaměstnancům na finančním úřadě záleží na tom, aby jejich práce byla oceňována. Je tedy otázkou, zda by neměli řídicí pracovníci poněkud pozměnit přístup ke kolektivu zaměstnanců a nepodceňovat tuto problematiku.

**23. Pokud byste měli postavit svůj žebříček hodnot, které pojmy by se objevily na prvních místech:**

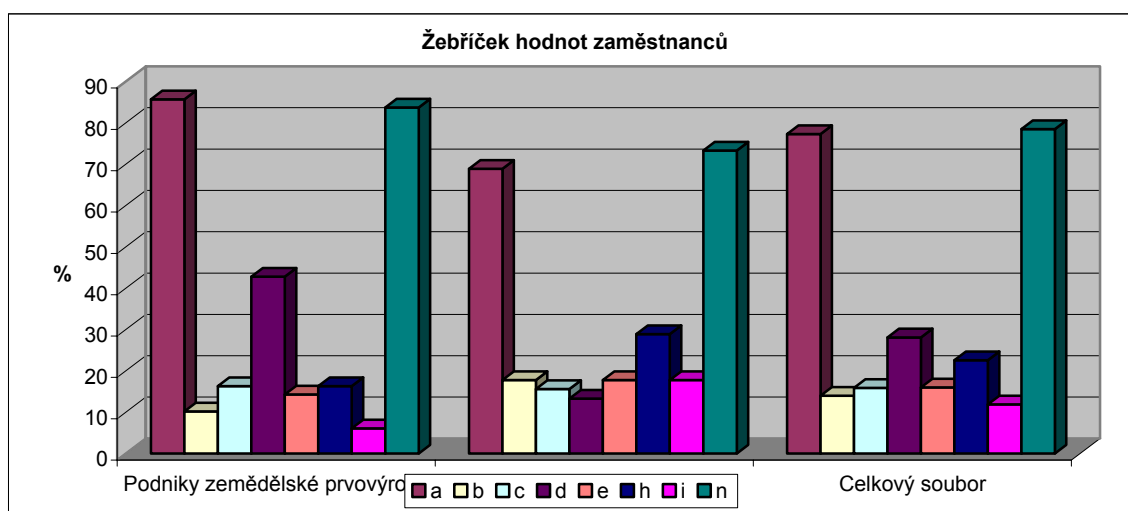
- a. rodina
- b. moudrost
- c. štěstí
- d. hmotné zabezpečení
- e. vnitřní harmonie
- f. sebeúcta
- g. krása
- h. přátelství
- i. láska
- j. zábava
- k. vzrušující život
- l. svoboda
- m. společenské uznání
- n. zdraví

Dotazovaným jsem povolil označit nejvýše tři odpovědi, aby došlo k označení těch hodnot, kterých si opravdu váží.

Tabulka 23: Žebříček hodnot zaměstnanců (%)

Hodnota	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	85,7	68,9	77,3
b	10,2	17,8	14
c	16,3	15,6	15,9
d	42,8	13,3	28,1
e	14,3	17,8	16
f	6,1	13,3	9,7
g	0	0	0
h	16,3	28,9	22,6
i	6,1	17,8	11,9
j	4,1	0	2,1
k	4,1	2,3	3,2
l	0	2,3	1,15
m	0	2,3	1,15
n	83,7	73,3	78,5

Graf 23: Žebříček hodnot zaměstnanců (%)



### **Výsledky:**

Na prvních místech svého hodnotového žebříčku zaměstnanci zemědělských podniků uváděli rodinu (85,7 %). Na druhém místě uváděli zdraví (83,7 %). Na třetím místě uváděli hmotné zabezpečení (42,8 %). A stejný počet zaměstnanců uvedli štěstí a přátelství (16,3 %).

Zaměstnanci finančního úřadu uvedli na prvním místě zdraví (73,3 %). Na druhém místě uváděli rodinu (68,9 %). Na dalším místě uváděli přátelství (28,9 %). Moudrost a lásku uvedlo jako další stejné množství zaměstnanců (17,8 %).

### **Diskuze:**

Na první pohled je patrné, že zaměstnanci obou odvětví uváděli rodinu a zdraví jako základní hodnoty. U zaměstnanců zemědělských podniků obě tyto hodnoty přesahovali 80 %. Jsou to jedny z nejnižších potřeb člověka, avšak jsou v jistém smyslu nejsilnější, protože se stávají podmínkou pro uspokojování potřeb vyšších. Pokud zaměstnanec cítí v těchto hodnotách uspokojení, je to základ pro dobré podávání výkonů a takový zaměstnanec je více psychicky vyrovnaný.

Zaměstnanci zemědělských podniků uváděli jako třetí nejdůležitější hodnotu hmotné zabezpečení, což koresponduje s jejich nároky na finanční zabezpečení, které uváděli jako nejdůležitější součást jejich zaměstnání.

Zaměstnanci finančního úřadu označovali zdraví a rodinu a jako další odpověď uváděli nějakou jinou. Nejvíce se shodli na přátelství, které je pro ně v zaměstnání důležité.

### **24. Které potřeby jsou pro Vás nejdůležitější z hlediska uspokojení:**

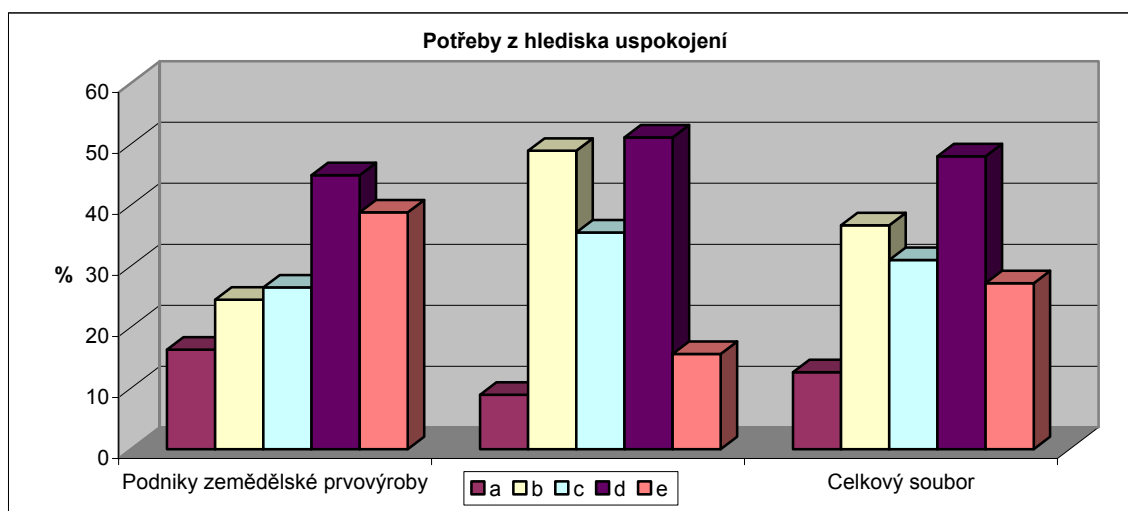
- a. potřeba seberealizace
- b. uspokojení z práce
- c. uspokojení z kontaktu s lidmi
- d. jistota zaměstnání
- e. výše výdělků

Na tuto otázku mohli zaměstnanci označit nejvýše dvě odpovědi.

Tabulka 24: Potřeby z hlediska uspokojení (%)

Potřeby	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	16,3	8,9	12,6
b	24,5	48,9	36,7
c	26,5	35,5	31
d	44,9	51,1	48
e	38,8	15,6	27,2

Graf 24: Potřeby z hlediska uspokojení (%)



### Výsledky:

Nejvíce zaměstnanců v mnou dotázaných podnicích zemědělské prvovýroby volí jistotu zaměstnání (44,9 %). Samotná výše výdělku uspokojuje 38,8 % dotázaných. Jistou část (26,5 %) dotazovaných uspokojuje kontakt s lidmi a 24,5 % dotázaných stačí uspokojení z práce a nejméně dotazovaných (16,3 %) uvedlo potřebu seberealizace.

Zaměstnanci finančního úřadu preferují jistotu zaměstnání (51,1 %). Potřebu uspokojení z práce samotné označilo (48,9 %) respondentů a 35,5 % respondentů uspokojuje kontakt s lidmi. Pouze 15,6 % zaměstnanců označilo výši výdělku a 8,9 % respondentů potřebu seberealizace.

## Diskuze:

Zaměstnance podniků zemědělské prvovýroby uspokojuje z největší míry jistota zaměstnání, která je v dnešní době ekonomické krize velice důležitá. Další bodem, který zaměstnanci volili, byla výše výdělku. Není se čemu divit, že respondenti nejvíce označovali právě tyto dvě odpovědi. Většina zaměstnanců má rodinu a tím pádem jim jistota zaměstnání zaručuje určitou výši výdělku a na základě toho mohou do jisté míry rodinu zabezpečit.

U zaměstnanců finančního úřadu také převažuje jistota zaměstnání, ale jako druhá věc, která je pro ně důležitá je uspokojení z práce. Zde je vidět, že pro zaměstnance finančního úřadu je důležité jakou práci dělají a tato práce je musí bavit, nebo jim přinášet nějaké již zmiňované uspokojení.

Je zajímavé, že potřeba seberealizace, která je nejdůležitějším a nejvyšším bodem z hlediska lidských potřeb je zde na velice nízké úrovni. V zemědělských podnicích je to 16,3 % a na finančním úřadě dokonce pouze 8,9 %. To podle mého názoru ukazuje, že lidé nenacházejí seberealizaci v práci, ale například v rodině nebo v různých koníčcích atd.

## 25. Ve vztahu k práci u sebe nejvíce oceňujete:

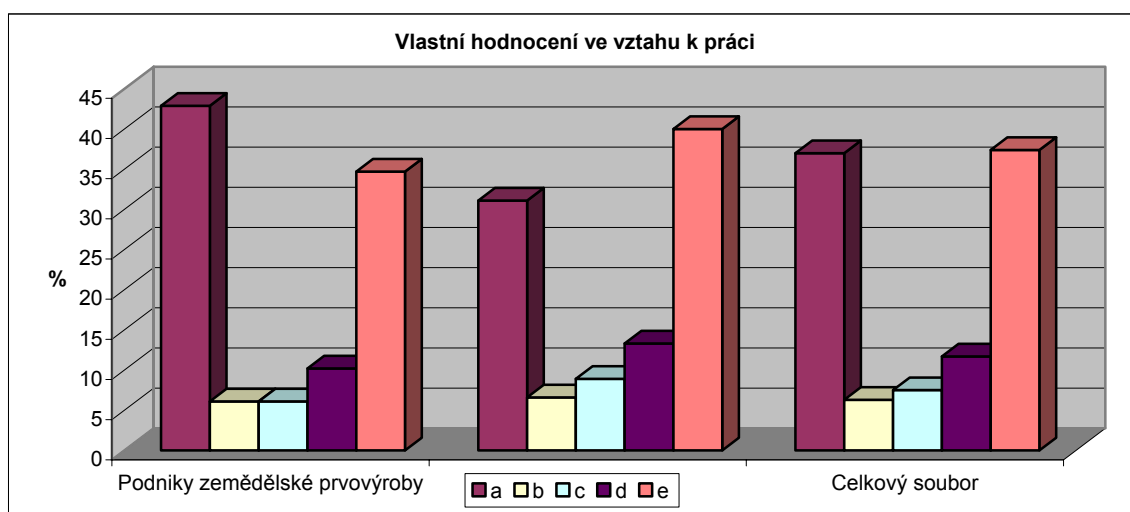
- a. pracovitost
- b. vytrvalost
- c. přesnost
- d. svědomitost
- e. spolehlivost

Tabulka 25: Vlastní hodnocení ve vztahu k práci (%)

Vlastnost	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	42,9	31,1	37
b	6,1	6,6	6,3
c	6,1	8,9	7,5
d	10,2	13,3	11,7
e	34,7	40	37,4



Graf 25: Vlastní hodnocení ve vztahu k práci (%)



### Výsledky:

Jako svou nejlepší vlastnost ve vztahu k práci si respondenti zemědělských podniků považují pracovitost (42,9 %). Spolehlivost uvádějí jako druhou (34,7 %). Svědomitost označilo 10,2 %, vytrvalost a přesnost označilo shodně 6,1%.

Spolehlivost je pro zaměstnance finančního úřadu nejdůležitější vlastnost, kterou na sobě oceňují (40 %). Pracovitosti si také hodně váží (31,1 %). Svědomitost uvedli respondenti z 13,3 %. Přesnost označilo 8,9 % zaměstnanců a vytrvalost pouze 6,6 %.

### Diskuze:

V zemědělských podnicích si na sobě zaměstnanci více cení pracovitosti, než je tomu na finančním úřadě. Myslím si, že je to dáno tím, že práce v zemědělství je více náročná a výsledky práce jsou mnohem hmotnější a markantnější, než je tomu na finančním úřadě.

Na finančním úřadě si více než pracovitosti váží zaměstnanci spolehlivosti. Spolehlivost v dodržování termínů, včasná a přesná pracovní docházka, zacházení s důvěrnými daty a velká zodpovědnost, to vše jsou faktory, podle kterých zaměstnanci finančního úřadu povyšovali spolehlivost nad pracovitost. Jako další se objevuje svědomitost, která je při plnění úkolů velice důležitá. Protože úkoly, které zaměstnanec plní svědomitě, plní také s větší přesností a za takto zadaným úkolem si více stojí, než když se s takovýmto úkolem neztotožní a nemá osobní zájem na jeho správném uskutečnění.

## 26. Kterých vlastností si nejvíce vážíte:

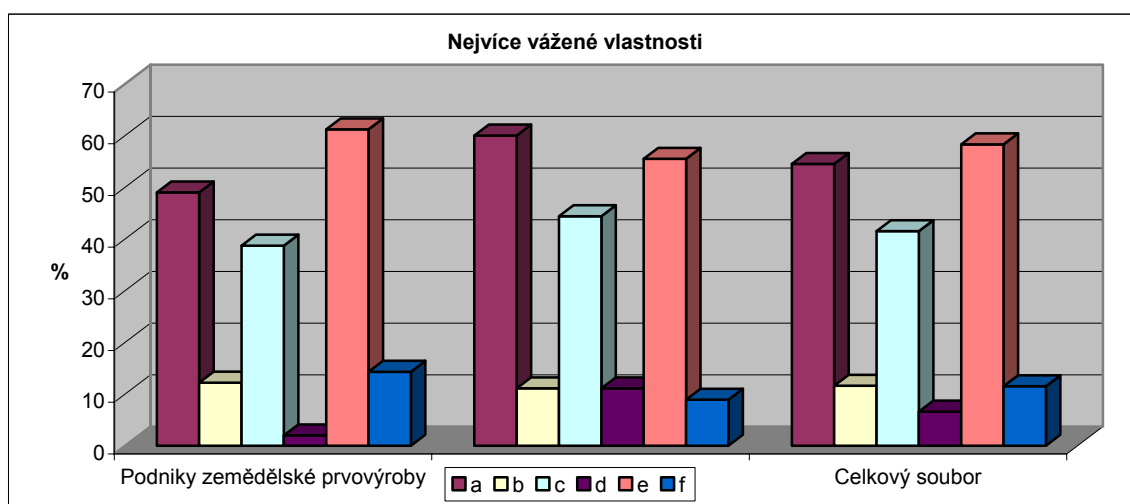
- a. čestnost
- b. cílevědomost
- c. pracovitost
- d. empatie, schopnost soucitu
- e. upřímnost
- f. sebevědomí

Pro větší přesnost odpovědí jsem opět umožnil respondentům označit nejvýše dvě odpovědi.

*Tabulka 26: Zaměstnanci nejvíce vážené vlastnosti (%)*

Vlastnost	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	49	60	54,5
b	12,2	11,1	11,6
c	38,7	44,4	41,5
d	2	11,1	6,6
e	61,2	55,5	58,3
f	14,3	8,9	11,5

Graf 26: Nejvíce vážené vlastnosti (%)



### Výsledky:

Nejvíce si respondenti pracující v zemědělských podnicích váží upřímnosti (61,2 %). Dále si také považují pracovitosti (38,7 %), čestnosti (49 %), sebevědomí (14,3 %) a cílevědomosti (12,2%). Nejméně si pak váží empatie (2 %).

Zaměstnanci finančního úřadu si nejvíce váží čestnosti (60 %). Další velmi váženou vlastností z pohledu zaměstnanců je upřímnost (55,5 %). Pracovitosti si cení (44,4 %) zaměstnanců. Cílevědomosti a empatie si váží (11,1 %) respondentů a sebevědomí si považuje 8,9 %.

### Diskuze:

Pro zaměstnance v podnicích zemědělské prvovýroby jsou nejváženějšími vlastnostmi upřímnost, čestnost a pracovitost. Zatímco si na sobě zaměstnanci ve vztahu k práci nejvíce cení pracovitosti a spolehlivosti, tak na ostatních si nejvíce váží upřímnosti, čestnosti a pracovitosti. Z toho je patrné, že v mezilidských vztazích je otevřenost, „hraní s otevřenými kartami“, čestné a férové jednání důležitější, než pracovitost, která je nejváženější ve vztahu k práci.

Zaměstnanci finančního úřadu upřednostňují čestnost a čestné jednání k zaměstnancům a k svému okolí. Upřímnost je pro ně také jednou z nejdůležitějších hodnot. Zde je patrné, že celkový pohled na lidské vlastnosti je v obou odvětvích přibližně na stejné úrovni. Žádný z faktorů jako je věk, pohlaví, rodinný stav nebo dosažené vzdělání nemá významný vliv na chápání a preferování jednotlivých vlastností.

Zajímavé je, že pro zaměstnance finančního úřadu je dobrý kolektiv nejdůležitějším faktorem v zaměstnání, avšak empatie, schopnost soucitu je pro zaměstnance skoro na posledním místě. Z toho usuzuji, že dobrý kolektiv pro ně důležitý hlavně proto, že mají v práci příjemné prostředí bez zbytečných stresů, avšak tím pro ně pohled na dobrý kolektiv končí. Žádná empatie či schopnost soucitu pro ně nehraje roli.

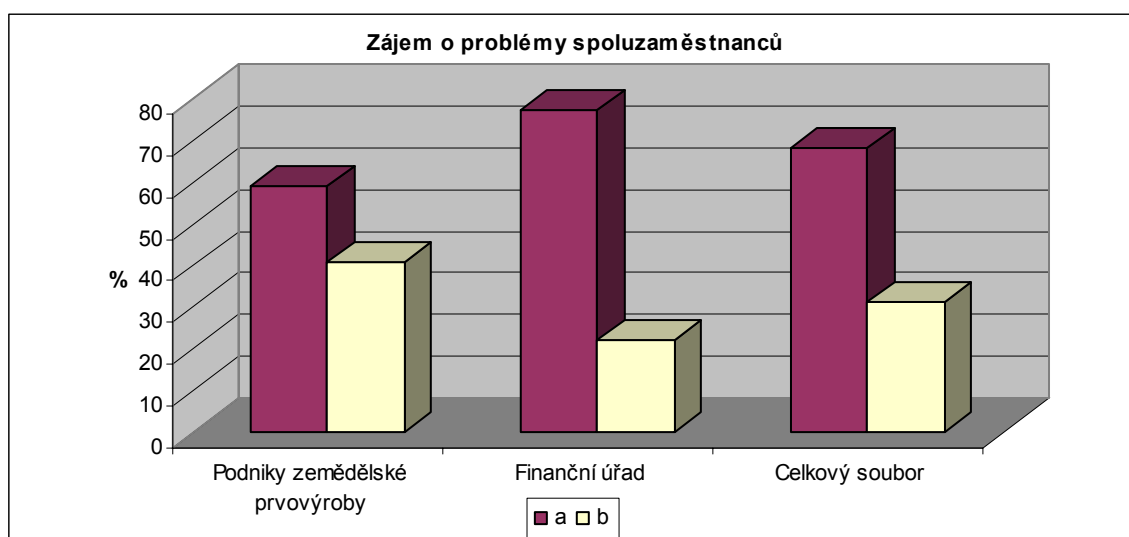
## 27. Zajímají Vás osobní problémy Vašich spoluzaměstnanců:

- a. ano a v mezích možností se jim snažím pomoci
- b. ne, považuji to za soukromou věc

Tabulka 27: Zájem o problémy spoluzaměstnanců (%)

Zájem o problém	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	59,2	77,8	68,5
b	40,8	22,2	31,5

Graf 27: Zájem o problémy spoluzaměstnanců (%)



### **Výsledky:**

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci zemědělských podniků docela vyváženě. 59,2 % respondentů se zajímá o osobní problémy svých spoluzaměstnanců a snaží se jim pomoci a 40,8 % respondentů tyto problémy neřeší, protože je považují za ryze soukromou věc.

Zaměstnanci finančního úřadu odpověděli, že se zajímají o problémy spoluzaměstnanců a snaží se jim v mezích možností pomoci (77,8 %). Naopak 22,2 % zaměstnanců považuje soukromé problémy spoluzaměstnanců za soukromou věc a neřeší je.

### **Diskuze:**

Empatie, neboli vcítění označuje porozumění emocím a motivům druhého člověka. Pro schopnost empatie je užitečné umět odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky. Jde o to být schopný pochopit, jak a proč člověk jednal tak, jak jednal, jaké z toho má pocity a jaký má na kterou věc názor, kdy jedná proti svému přesvědčení a kdy se naopak to, jak se chová navenek, plně ztotožňuje s tím, co cítí uvnitř.

Jak ukazuje průzkum, schopnost empatie nebo zajímání se o osobní problémy zaměstnanců je mnohem více praktikována na finančním úřadě, než je tomu v zemědělských podnicích. Každý dobrý zaměstnavatel a správný kolega by se měl do určité míry zajímat o osobní problémy zaměstnanců a v rámci možností je i řešit. Takovéto jednání totiž kladně přispívá k dobrým vztahům na pracovišti. Avšak není v moci nikoho z nás zajímat se o všechny problémy a snažit se je i všechny řešit. Přehnaná pomoc ostatním může odsunout naše osobní problémy na „druhou kolej“ a může být začátkem vážných osobních problémů.

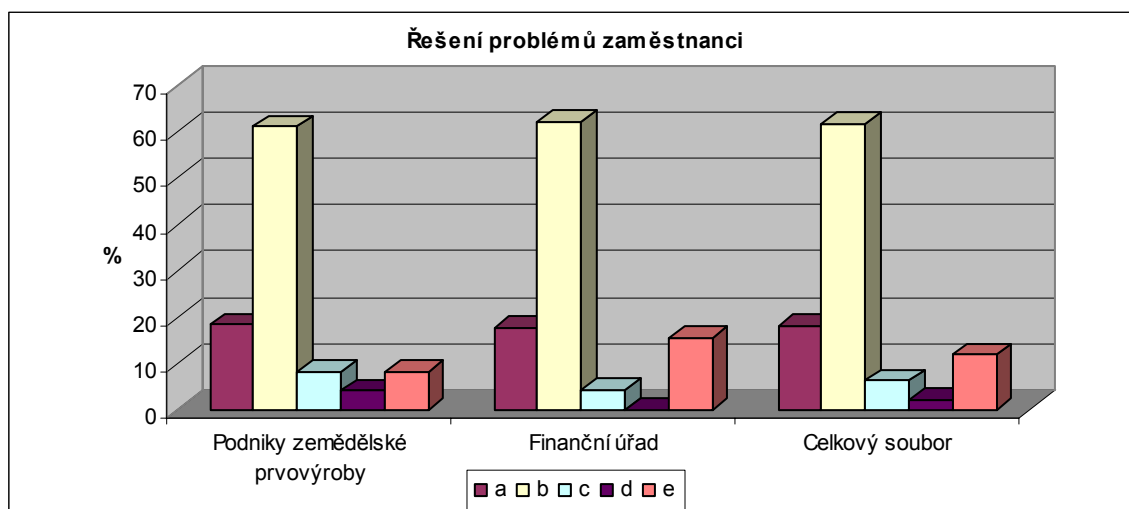
### **28. Dostal(a) jste se s někým do konfliktu? Jak takovéto situace řešíte:**

- a. snažím se vždy dosáhnout smíru
- b. snažím se dosáhnout smíru ale ne za každou cenu
- c. přistoupím na smír když to navrhne druhá strana
- d. na smír v žádném případě nepřistoupím
- e. ještě jsem se s takovou situací nesešel

Tabulka 28: Řešení konfliktních situací (%)

Konflikt	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	18,4	17,8	18,1
b	61,2	62,2	61,7
c	8,2	4,4	6,3
d	4,1	0	2,1
e	8,2	15,6	11,9

Graf 28: Řešení konfliktních situací zaměstnanci (%)



### Výsledky:

Většina respondentů, která se do konfliktní situace dostala, se snažila dosáhnout smíru, ale ne za každou cenu (61,2 %). Část respondentů, která se dostala do konfliktu, se ho snažila za každou cenu vyřešit a dosáhnout smíru (18,4 %). Přistoupím na smír, když to navrhne druhá strana, uvedlo 8,2 %, stejné procento se však do konfliktu ještě nedostalo.

Zaměstnanci finančního úřadu se často dostávají do konfliktních situací. V nich se snaží dosáhnout smíru, ale ne za každou cenu (62,2 %). Někteří zaměstnanci se snaží dosáhnout smíru za každou cenu (17,8 %). Část (4,4 %) respondentů je ochotna přistoupit na smír, pokud to navrhne druhá strana a 15,6 % respondentů se s takovou situací ještě nesetkalo.

## Diskuze:

Z grafu 28 je patrné, že v této otázce se zaměstnanci v jednotlivých odvětvích shodují. Konfliktní situace se tedy ve stejné míře vyskytují, jak v podnicích zemědělské prvovýroby, tak na finančních úřadech.

Z této otázky vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců se s konfliktními situacemi setkává. Na finančním úřadě 84,4 % a v zemědělských podnicích 91,8 % zaměstnanců.

Konfliktní situace jsou nepříjemnou záležitostí pro každého zaměstnance bez ohledu na obor, ve kterém pracují. Je ale pozitivní ta skutečnost, že zaměstnanci jsou schopni takovéto situace řešit. Převážná část všech zaměstnanců 61,7 % se snaží v těchto situacích dosáhnout smíru, ale ne za každou cenu. To je podle mého názoru ten správný postoj k řešení problémů, protože snažit se dosáhnout smíru za každou cenu, obzvláště v případech, kdy jsem konflikt nevyvolal, může zaměstnance stavit do pozice submisivní, a to spíše danému zaměstnanci uškodí.

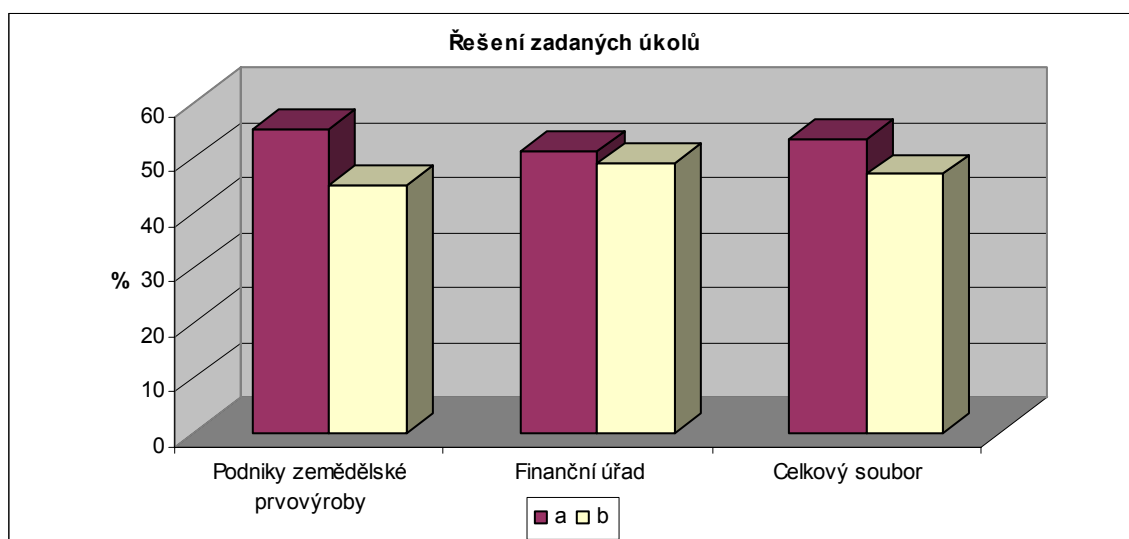
## 29. Když dostanete úkol, řešíte ho:

- a. sám (sama)
- b. na jeho splnění se podílím se spolupracovníky

Tabulka 29: Řešení zadaných úkolů (%)

Řešení úkolu	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	55	51,1	53,1
b	45	48,9	46,9

Graf 29: Řešení zadaných úkolů (%)



### Výsledky:

Dotazovaní zaměstnanci zemědělských podniků řeší zadané úkoly sami (55 %). Zbytek (45 %) zaměstnanců se na jeho vyřešení podílí se spolupracovníky.

Respondenti finančního úřadu řeší z 51,1 % úkoly sami, ale 48,9 % dotázaných zaměstnanců se na splnění úkolů podílejí se spolupracovníky.

### Diskuze:

V této otázce je důležité vědět, jakou povahu mají jednotlivé úkoly a jestli je v silách jednotlivce takový úkol splnit. Převážná většina zaměstnanců řeší úkoly sama, z toho vyplývá, že i povaha jednotlivých úkolů je taková, že je možno je řešit individuálně. Přibližně stejné množství úkolů řeší zaměstnanci spolu svými kolegy nebo s nimi diskutují správný postup při jeho vykonávání.

### 30. Chodíte rád(a) do práce:

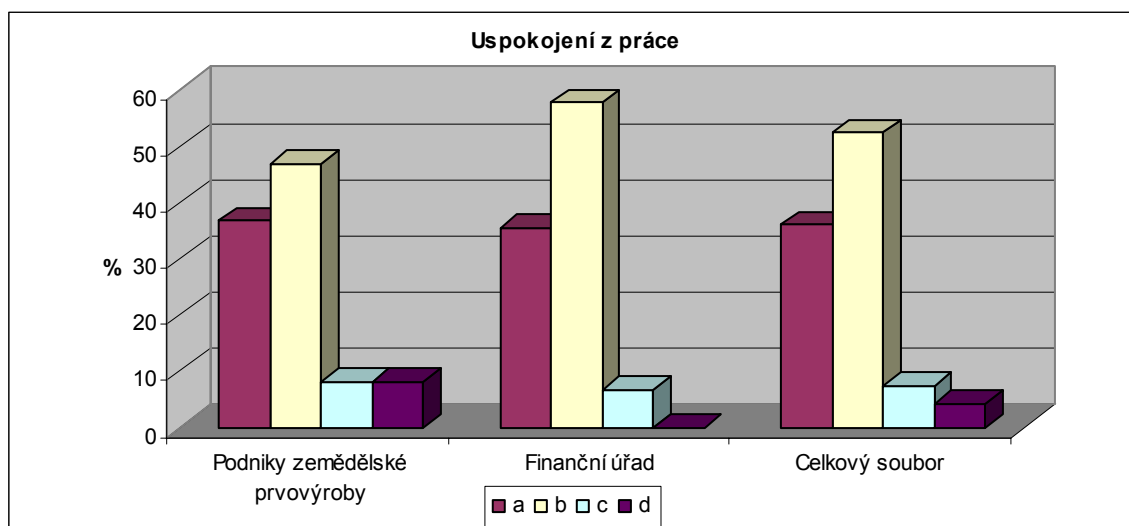
- a. ano, vždy
- b. ano, někdy
- c. zřídka
- d. ne



Tabulka 30: Uspokojení z práce (%)

Uspokojení	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	36,7	35,6	36,1
b	46,9	57,8	52,4
c	8,1	6,7	7,4
d	8,1	0	4,1

Graf 30: Uspokojení z práce (%)



### Výsledky:

Mnou dotazovaní respondenti ze zemědělských podniků na otázku, zda chodí rádi do práce odpověděli ponejvíce ano, někdy (46,9 %). Velká část zaměstnanců (36,7 %) se do práce těší vždy. Stejně procento zaměstnanců (8,1 %) se do práce těší zřídka jako netěší vůbec.

Zaměstnanci finančního úřadu se někdy do práce těší (57,8 %). Ano, vždy uvedlo 35,6 % zaměstnanců a pouze 6,7 % se do práce těší zřídka. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by se do práce netěšil.

### Diskuze:

Touto otázkou jsem se snažil zjistit, do jaké míry se zaměstnanci těší do zaměstnání. Do práce se vždy a zřídka těší celých 86,5 % zaměstnanců. Procento

zaměstnanců, kteří se vždy těší do práce, je v zemědělství i na finančním úřadě přibližně stejné. Tito zaměstnanci nejspíše nacházejí v zaměstnání uspokojení a s největší pravděpodobností se v práci i seberealizují. Silnou motivací, kvůli které se zaměstnanci těší do práce budou i peníze, které jsou pro velkou část zaměstnanců nedílnou součástí zaměstnání.

Na finančním úřadě nikdo neuvedl, že by se do práce netěšil. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou s pracovními podmínkami veskrze spokojeni. V zemědělství se netěší 8,1 % zaměstnanců do práce nikdy, což může také vyplývat z toho, že zaměstnanci zde byli upřímnější a dali odpověď i tam, kde je to nežádoucí.

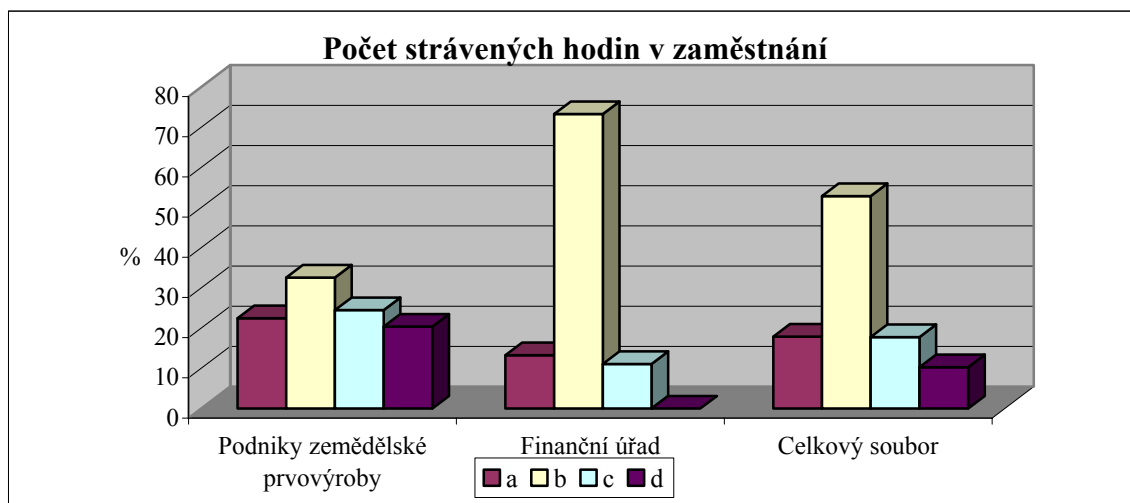
### 31. Kolik hodin strávíte plněním svých pracovních záležitostí týdně:

- a. méně než 40 hodin
- b. 40 – 45 hodin
- c. 46 – 50 hodin
- d. více než 50

*Tabulka 31: Počet strávených hodin v zaměstnání (%)*

počet hodin	Podniky zemědělské prvovýroby	Finanční úřad	Celkový soubor
a	22,5	13,3	17,9
b	32,6	73,3	52,9
c	24,5	11,1	17,8
d	20,4	0	10,3

Graf 31: Počet strávených hodin v zaměstnání (%)



### Výsledky:

Jak se ukazuje z mého průzkumu, tak nejvíce zaměstnanců zemědělských podniků tráví 40 – 45 hodin týdně v práci (32,6 %). 46 – 50 hodin tráví v práci 24,5 % zaměstnanců. 22,5 % zaměstnanců tráví v práci méně než 40 hodin a 20,4 % z nich tráví v práci více než 50 hodin.

Na finančním úřadě tráví zaměstnanci v práci v nejvíce případech 40 – 45 hodin týdně (73,3 %). Méně než 40 hodin tráví v práci (13,3 %) zaměstnanců a 11,1 % zaměstnanců jsou v práci 46 – 50 hodin týdně. Nikdo na finančním úřadě není zaměstnaný na více jak 60 hodin týdně.

### Diskuze:

Z grafu 31 jasně vyplývá, že počet odpracovaných hodin týdně se v mnou sledovaných odvětvích značně liší.

Na finančním úřadě pracuje většina (73,3 %) zaměstnanců 40 – 45 týdně. To jasně reflektuje skutečnost, že ve státních službách je stálá pracovní doba pro zaměstnance. Počet odpracovaných hodin týdně je stanoven zákonem a zaměstnavatel je povinen tuto pracovní dobu dodržovat.

Naopak v podnicích zemědělské prvovýroby je pracovní doba velice nestejnorodá. Celých 44,9 % zaměstnanců zde pracuje po dobu delší než většina zaměstnanců na finančním úřadě. Důvodem takto různorodé pracovní doby je fakt, že jednotlivé profesní pozice si vyžadují různou časovou náročnost.

Ti, kteří tráví v práci dobu delší než je zákonem stanoveno, vystavují svůj osobní život mnoha nepříznivým vlivům. Tito lidé na úkor práce zkracují svůj volný čas o čas, který by mohli strávit s rodinou nebo který by měli na své osobní zájmy a koníčky. Někteří lidé by si měli uvědomit, že workoholismus není již v módě a měli by si najít čas na sebe a rodinu.

## **5. Diskuze**

Z celkového hodnocení vyplývá, že v zemědělství převažují muži, zatímco na finančním úřadě je převážná většina žen. Ženy nemohou ve většině případů vykonávat fyzicky náročnou práci, která v zemědělství převažuje, proto ženy volí práci ve státní správě, kde je kladen důraz převážně na pečlivost, svědomitost a čestnost. Všechny tyto vlastnosti ženy splňují, ve většině případů, lépe než muži.

Věková struktura zaměstnanců je v obou odvětvích různorodá, přesto nejvíce je zaměstnanců v kategorii 46 – 60 let. Zde bude hrát roli dlouholetá pracovní zkušenost těchto zaměstnanců, kterých se zaměstnavatel nechce vzdát na úkor nových ještě nezkušených. Zaměstnavatel raději často platí větší mzdu zaměstnanci, o kterém ví, že má dlouholetou praxi a je si jist jeho pracovními výkony, než zaučovat nezkušené zaměstnance bez praxe a vystavovat se riziku z jejich selhání. Tento trend se poslední dobou začíná již měnit a mladí lidé dostávají stále více a více pracovních příležitostí.

V otázce, kde jsem se ptal zaměstnanců na jejich dosažené vzdělání, se potvrdila moje domněnka, že na finančním úřadě mají zaměstnanci vyšší dosažené vzdělání. Tento rozdíl tkví v náročnosti vykonávané práce v návaznosti na dosažené vzdělání. Zatímco v zemědělství práce vyžaduje spíše zručnost a jistou zkušenost v oboru, na finančním úřadě je nutné vzdělání v oboru k zvládnutí profesního zaměření.

Existence etického kodexu je v dnešní době jedním z klíčových faktorů existence některých podniků. Avšak do zemědělství tento trend ještě zcela nepronikl. Mezi třemi mnou oslovenými podniky zemědělské prvovýroby pouze v jednom z nich zaměstnanci uvedli, že v jejich podniku etický kodex existuje. Myslím si, že tento trend se však do budoucna nijak rapidně měnit nebude. Většina zemědělských podniků nepodniká na mezistátní úrovni, kde existence etického kodexu je značnou výhodou a ani většina samotných zaměstnanců by o takovýto dokument nestálo. Je to pro ně naprosto zbytečná věc a znamenala by pouze práci navíc.

Jinak je tomu na finančním úřadě, kde etický kodex existuje a jeho dodržování je u většiny zaměstnanců samozřejmostí. Je to dáno tím, že zaměstnavatel je v tomto případě stát a státní správa působí i na mezinárodní úrovni a existence etického kodexu je samozřejmostí. V návaznosti na tuto otázku i dodržování etického kodexu je více samozřejmé na finančním úřadě než v podnicích zemědělské prvovýroby. Na finančním úřadě je totiž dodržování etického kodexu vyžadováno a jeho dodržování je zároveň

podmínkou pro setrvání v zaměstnání. Ovšem jinak je tomu v podniku zemědělské prvovýroby, kde etický kodex existuje. Zaměstnanci uvedli, že etický kodex spíše dodržují, avšak pro značnou část zaměstnanců není jeho existence důvodem pro jeho dodržování. Myslím si, že etický kodex je v dnešní době nutnou součástí každého dobrého zaměstnání a každý zaměstnavatel by se měl zamyslet, zda právě etický kodex není tím, co by jeho podnik či firmu neposunulo blíže k lepším výsledkům a lepším vztahům na pracovišti.

Zaměstnanci obou odvětví se neshodují v odpovědích ohledně etických problémů, které v jejich praxi považují za nejzávažnější. Zatímco v zemědělství je to nedodržování zákonů, na finančním úřadě je na prvním místě bezohlednost a přílišná agresivita. Vyhodnocení těch nejzávažnějších je ovlivněno oborem, ve kterém pracují. Zemědělci uvedli nedodržování zákonů, protože spousta podniků v honbě za vysokými výnosy a tím spojenými výdělky, často musí i dané zákony porušovat, aby těchto výsledků dosáhly. To samozřejmě ústí k nevoli zaměstnanců k takovému chování. A tento problém nás podle mě vede opět k otázce etických kodexů. Neměla by existence etických kodexů vliv na chování podniků?

Na finančním úřadě je nejzávažnějším problémem zcela jiná příčina. Zaměstnanci se na finančním úřadě často setkávají přílišnou agresivitou a bezohledností. Dohlízejí totiž široké veřejnosti na způsob vedení jejich podniků a firem a dbají na to, aby všichni tito lidé dodržovali zákony. Avšak v naší republice je nedodržování zákonů přímo příslovečné a někteří jsou právě bezohlední a agresivní na zaměstnance finančních úřadů a nejsou ochotni nést následky za své protizákonné jednání.

Pro zaměstnance v podnicích zemědělské prvovýroby je jednoznačně nejdůležitější součástí jejich zaměstnání výše jejich platového ohodnocení. Tento fakt potvrzuje mou domněnku, že v zemědělství je méně peněz než na finančním úřadě a tudíž jsou pro zaměstnance právě peníze tím nejdůležitějším. Myslím si, že tato skutečnost reflektuje celkovou situaci v zemědělství v poslední době, ceny jednotlivých komodit výrazně klesají, mnoho podniků končí svou existenci a pro ty, kteří podnikají nadále jsou peníze stěžejním faktorem pro udržení podniku v chodu.

Naopak na finančním úřadě je pro zaměstnance nejdůležitější dobrý kolektiv zaměstnanců. Zaměstnance totiž platí stát a případné snižování mezd zaměstnancům v tomto sektoru nehrozí. Proto mají zaměstnanci své priority zaměřeny na jiné součásti

jako je právě dobrý kolektiv. Dobrý kolektiv zaměstnanců a s tím spojená chuť zaměstnanců do práce je dobrým vodítkem pro vývoj podniku.

Většina zaměstnanců považuje dosavadní řízení a organizaci v jejich zaměstnání jako dobré. To je dle mého názoru jasný impuls pro každého zaměstnavatele, že by měl nějakým způsobem tuto organizaci a řízení vylepšit. Pokud totiž zaměstnavatel dosáhne toho, že budou jeho zaměstnanci naprosto spokojeni se svou prací, budou podávat lepší výkony, budou se s prací více ztotožňovat a bude jim na odvedené práci více záležet. Správně řídit lidské zdroje je tou nejzákladnější podmínkou a dovedností každého zaměstnavatele a žádný zaměstnavatel by tento fakt neměl podceňovat.

Jak vyplynulo z mého průzkumu, většina zaměstnanců je nejvíce motivována výší platu. To potvrdilo mou počáteční myšlenku, že peníze jsou a budou v dnešní době hrát roli nejen při výběru zaměstnání, ale i při jeho vykonávání. V podnicích zemědělské prvovýroby jsou zaměstnanci ještě motivováni prémie a různými odměnami, což jsou také různé peněžní odměny. V zemědělství tedy peníze, ať už v jakékoliv formě, jsou pro 95,6 % zaměstnanců na prvním místě.

Na finančním úřadě je výše platu také největší motivací, ale jako další uvedli zaměstnanci pochvalu a různé formy uznání. Z toho usuzuji, že zaměstnanci finančního úřadu jsou natolik spokojeni s výší platu, že již tolik na další finanční ohodnocení nehledí a naopak je silně motivuje to, když je někdo za jejich odvedenou práci pochválen a věnuje jim jisté uznání. Avšak jsou to právě morální stimuly, jako je uznání a pochvala, které zaměstnanci uvádějí jako málo uplatňované. Je tedy na vedení jednotlivých podniků aby více chválili své zaměstnance a uznávali jejich práci. Jsou to totiž právě oni, kdo zabezpečují vedení firmy kýžené výsledky a přísun peněz.

Respondentům jsem položil otázku, zda se v zaměstnání setkávají se zátěžovými situacemi. Překvapilo mě, že naprostá většina zaměstnanců v zemědělských podnicích a dokonce úplně všichni zaměstnanci na finančním úřadě se se zátěžovými situacemi běžně setkávají. Na druhou stranu je pozitivní, že nadpoloviční většina všech zaměstnanců dokáže takovéto situace řešit. Zaměstnanci také uváděli konkrétní druhy zátěží, se kterými se běžně setkávají. V zemědělství to byli nepřiměřené úkoly a požadavky společně s problémovými situacemi. Na finančním úřadě byl na prvním místě stres následovaný problémovými situacemi. Rozdílnost v odpovědích je odvislá od předmětu práce které jednotliví zaměstnanci vykonávají. Jako pozitivní vidím to, že ať jsou zaměstnanci vystavováni jakékoliv zátěži a musí čelit nejrůznějším problémům,

jsou připraveni takové situace řešit. To jasně ukazuje na profesní připravenost a profesionalitu jednotlivých zaměstnanců.

V otázce, jaké hodnoty zaměstnanci ve svém životě preferují, se zaměstnanci obou oborů shodli. Všichni totiž jako dvě své nejdůležitější hodnoty uváděli rodinu a zdraví. Pokud zaměstnanci v těchto svých základních hodnotách dosáhnou naplnění, jsou tito zaměstnanci více psychicky stabilní a podávají v práci lepší pracovní výkony. Je tedy velice důležité nepodceňovat osobní život svých zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci by měli mít stálou pracovní dobu a zbytečně tuto dobu nepřekračovat. Zaměstnanci mají potom více času na rodinu, mohou se věnovat koníčkům a posilovat své zdraví. Ale jsou to právě zaměstnanci zemědělských podniků, kteří tráví v zaměstnání více času než udává zákon. Plných 44,9 % zaměstnanců v podnicích zemědělské prvovýroby tuto dobu překračuje.

Zaměstnanci zemědělských podniků si na sobě ve vztahu k práci nejvíce cení pracovitosti a spolehlivosti. Od ostatních zaměstnanců očekávají na prvním místě čestnost a jako další vlastnost pracovitost. Je tedy zřejmé, že jednotliví zaměstnanci se snaží být pracovití a zároveň pracovitost očekávají i od ostatních. Svému okolí nabízejí spolehlivost a za tuto spolehlivost očekávají od ostatních čestnost. Jde o jakýsi model chování kde se říká: „Budu se chovat tak, jak bych si přál, aby se ostatní chovali ke mně“.

U zaměstnanců na finančním úřadě je situace podobná, pouze na prvním místě není pracovitost, ale spolehlivost. To podle mého názoru vyplývá z povahy práce státních zaměstnanců. Daná práce si nevyžaduje úkoly, které by byly fyzicky náročné, ale je zde potřeba být více precizní, spolehlivý a čestný.

Jak ukazuje průzkum, schopnost empatie nebo zájem o osobní problémy spoluzaměstnanců, je mnohem více praktikována na finančním úřadě, než je tomu v zemědělských podnicích. Každý dobrý zaměstnavatel a správný kolega by se měl do určité míry zajímat o osobní problémy spoluzaměstnanců a v rámci možností je i řešit. Takovéto jednání totiž kladně přispívá k dobrým vztahům na pracovišti. Avšak není v moci nikoho z nás zajímat se o všechny problémy a snažit se je i všechny řešit. Přehnaná pomoc ostatním, může odsunout naše osobní problémy na „druhou kolej“ a může být začátkem vážných osobních problémů.

Důležitou součástí každého zaměstnance v zaměstnání je, zda mu práce přináší nějaké uspokojení a zda se do práce těší. Jak ukázal průzkum, většina zaměstnanců se do práce víceméně těší. Na finančním úřadě dokonce nikdo nevedl, že by do práce



nechodil rád. To svědčí o lepších podmínkách, které jsou pro zaměstnance připraveny na finančním úřadě, než je tomu v zemědělství. Myslím si, že pokud chceme mít kvalitní tým zaměstnanců, tak dosáhnout toho, aby se zaměstnanci těšili do práce a chodili tam rádi, je klíčem k úspěchu každého dobrého zaměstnavatele.

## **6. Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo provést průzkum ve vybraných podnicích a jedné instituci, které budou mít různé zaměření a zjistit, do jaké míry podniky vnímají etiku a morálku jako součást řízení lidských zdrojů. Dotazování byli všichni zaměstnanci bez rozdílu, jaký post v daném podniku zastávají.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve třech podnicích zemědělské prvovýroby a na jednom finančním úřadu. Z průzkumu vyplynulo, že v podnicích zemědělské prvovýroby pracuje 61 % mužů a na finančním úřadě pak pracuje přes 90 % žen. Nejvíce pracovníků v zemědělských podnicích je ve věku 46 – 60 let na finančním úřadě je věkové zastoupení ve skupinách 26 – 60 let celkem vyrovnané. Vzdělání zaměstnanců v zemědělských podnicích je obecně nižší než na finančním úřadě. V zemědělských podnicích má polovina zaměstnanců středoškolské vzdělání bez maturity a pouze 10,3 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Na finančním úřadě má přes 80 % zaměstnanců středoškolské vzdělání s maturitou a 13,2 % zaměstnanců je vysokoškolsky vzděláno.

V zemědělských podnicích 79,6 % zaměstnanců uvedlo, že v jejich podniku etický kodex neexistuje, oproti tomu na finančním úřadě 86,5 % zaměstnanců jeho existenci potvrdilo. Ti zaměstnanci, kteří uvedli, že etický kodex existuje, dále uvedli, že v zemědělských podnicích ho spíše dodržují a na finančním úřadě se vždy dodržuje (71,8 %). Pokud by nařízení etického kodexu bylo porušováno, větší část zaměstnanců by na takové chování nereagovala. Menší část by takové chování nahlásila.

Skoro 60 % zaměstnanců zemědělských podniků se setkává s nedodržováním zákonů, na finančním úřadě se pak zaměstnanci ponejvíce setkávají s přílišnou agresivitou a bezohledností. Výše platového ohodnocení je pro 80 % zaměstnanců zemědělských podniků nejdůležitější, což koresponduje s tím, že hlavní motivací zaměstnanců jsou peníze. Na finančním úřadě je nejdůležitější dobrý kolektiv pracovníků a největší motivací je jim také finanční ohodnocení. Zaměstnanci obou odvětví jsou spíše spokojeni se svým zaměstnáním a organizací a způsob řízení považují za dobré.

Zaměstnanci se běžně setkávají se zátěžovými situacemi na pracovištích. Na finančních úřadech je to nejvíce stres a v zemědělských podnicích jsou to problémové

situace společně s nepřiměřenými požadavky a úkoly. Je ale pozitivní, že naprostá většina zaměstnanců je schopna tyto situace řešit. Zaměstnancům záleží na chování jejich společnosti a kdyby zjistili, že některé praktiky jsou škodlivé pro zaměstnance nebo životní prostředí, snažili by se tento fakt změnit nebo by to nahlásili vedení.

Možnost zvýšení kvalifikace je zaměstnanci vnímána jako pozitivní a většina zaměstnanců by si svou kvalifikaci zvýšila, protože nové znalosti by se jim do budoucna hodily. V zemědělských podnicích by se takto dále vzdělávalo 57 % zaměstnanců a na finančním úřadě 62 %.

Morální stimuly považují zaměstnanci za velmi málo uplatňované. Obzvláště na finančním úřadě, kde pochvaly a uznání hrají důležitou roli v životě zaměstnanců, byly označeny 75,6 % respondenty za velmi málo uplatňované. V zemědělských podnicích je považuje za velmi málo uplatňované 42 % zaměstnanců.

V osobním žebříčku hodnot se shodně u všech zaměstnanců objevuje rodina a zdraví. Z hlediska uspokojení je pro zaměstnance nejdůležitější jistota zaměstnání. U zaměstnanců zemědělských podniků jsou tyto hodnoty následovány finančním ohodnocením a na finančním úřadě uspokojením z práce.

## **6.1. Doporučení**

Z provedeného vyhodnocení byly zjištěny jisté nedostatky v důležitých aspektech vnímání etiky a morálky a proto jsem doporučil některá vylepšení současné situace.

Podnikům zemědělské prvovýroby bych doporučil:

- pevné stanovení písemného etického kodexu, který by jasně stanovil etická práva a povinnosti každého zaměstnance;
- vedení zemědělských podniků by mělo zaměstnancům zajistit stálejší pracovní dobu a lepší pracovní podmínky;
- k zaměstnancům projevovat více uznání a zaměstnance chválit za odvedenou práci a tím zvětšit svůj zájem o ně;
- dát pracovníkům více najevo jejich důležitost pro chod podniku.

Finančnímu úřadu bych doporučil:

- neohodnocovat zaměstnance pouze finančními odměnami;
- více se o zaměstnance zajímat a za jejich práci jim poskytovat uznání a pochvaly. Zaměstnanci se pak budou cítit více spjati se zaměstnáním;
- zlepšit způsob řízení organizace tak, aby byla vstřícnější ke svým zaměstnancům, což povede k větší spokojenosti zaměstnanců;
- vzdělávat své zaměstnance pomocí kurzů a zvyšovat tak jejich kvalifikaci.

Závěrem bych rád podotkl, že v současné moderní době kdy se svět globalizuje, vstup na zahraniční trh je plně otevřen, by si jednotlivé firmy, podniky a instituce měly uvědomit, že etika a morálka jsou jedním z předních předpokladů úspěšného podnikání a žádný podnik by tento fakt neměl opomíjet. Vždyť řídit lidské zdroje bez toho, aby toto řízení mělo nějaký etický a morální podklad nemůže být akceptováno. Existuje již mnoho podniků a společností, které význam etiky a morálky pochopily a existence etických kodexů je pro ně samozřejmostí. Doufejme, že nejen tyto podniky budou příkladem těm, kteří tuto problematiku podceňují a podniků, které začnou etiku a morálku zavádět do řízení lidských zdrojů bude neustále přibývat.

## **7. Summary**

The goal for this diploma is to discover, how employees perceive ethics and morality as a component of human resources management. For my survey were selected three farming businesses and one institution of public administration. I have chosen these businesses because of their diverse specialization. I made a question form which was given to 96 employees.

In the first part of this diploma work I summarized theoretical information about ethics, morality and human resource management. In methodology, there is description of question form and dialogue which I used. In the next chapter I am describing individual questions. Each answer was put down into the graph. The results and discussion follow after the graph.

At this point I can say, that ethics and morality are not priority in most of our farming businesses. The top management staff must learn, that these important parts of human resource management are the key in their way to success. But I hope they will soon do so.

In the institution of public administration are ethics and morality part of human resource management for a long time. But there are still some problems in this dilemma. The ethics code is matter of course. But the top management should be more open to their employees and give them more respect and recognition.

Keywords: ethics, morality, human resource management, survey, questionnaire method, human capital, knowledge economics

## **8. Přehled použité literatury**

1. Amitai, E. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 243 s. ISBN 80-85865-19-X
2. Azenbacher, A. *Úvod do etiky*. Praha: Zvon, 1994, 292 s. ISBN 80-7113-111-3
3. Barták, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha : Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-6851-17-6
4. Bohatá, M. *Základy hospodářské etiky*. Praha: VŠE, 1997, 126 s. ISBN 80-7079-084-8
5. Bonhoeffer, D. *Etika*. Praha : Kalich, 2007, 456 s. ISBN 978-80-7017-047-2
6. Brodský, Z. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 44 s. ISBN 80-7194-729-6
7. Dorotíková, S. *Etika*. Praha: Univerzita Karlova, 2005. 102 s. ISBN 80-7290-238-5
8. Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005, 97 s. ISBN 80-7194-782-2
9. Dytrt, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9
10. Kárníková, J. *Etika v podnikání a řídicí práci*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 136 s. ISBN 80-7079-524-7
11. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, 350 s. ISBN 80-7261-033-3
12. Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
13. Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8
14. Livian, F.,Y., Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ systém, 1997, 97 s. ISBN 80-86009-19-X
15. Luknič, A. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Trenčín: SAP – Slovak Academic Press, 1994, 344 s. ISBN 80-85665-30-1
16. Němec, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998, 320 s. ISBN 80-7169-613-7

17. Pecáková, I. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Praha: Oeconomica, 2004, 145 s. ISBN 80-245-0753-6
18. Pecháčková, Z., Bakalář, E. *Psychologie v podnikání a komunikace*. Praha: Credit, 2000, 235 s. ISBN 80-213-0650-5
19. Pražská, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, 968 s. ISBN 80-86009-19-X
20. Putnová, A. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 57 s. ISBN 80-214-2784-1
21. Rolný, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert, 1998, 119 s. ISBN 80-85834-00-0
22. Seknička, P., Putnová, A. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada, 2007, 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3
23. Seknička, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: Kodex Bohemia, 1997, 188 s. ISBN 80-85963-40-X
24. Semrádová, I. *Etika a etiketa*. Hradec Králové : Gaudeamus, 1996, 24 s. ISBN 80 7041-565-7
25. Steinmann, H., Löhr, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 133 s. ISBN 80-85865-56-4
26. Šroněk, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha : Management Press, 1995, 212 s. ISBN 80-85603-94-2
27. Thompson, M. *Přehled etiky*. Praha : Portál, 2004, 167 s. ISBN 80-7178-806-6
28. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6
29. Vaněk, J. *Základy sociální a ekonomické etiky*. Praze: Vysoká škola ekonomická, 1997, 236 s. ISBN 80-7079-344-9
30. Vojeníková, J. *Manažerská etika I*. Pardubice : Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2003, 87 s. ISBN 80-7194-608-7

## **9. Seznam příloh**

1. příloha č.1: **Dotazník**



## Příloha č1: Dotazník

### 1. Jste:

- muž
- žena

### 2. Jaký je Váš věk:

- do 25
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 60 let
- 60 a více

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

### 4. Váš rodinný stav

- svobodný(á)
- ženatý, vdaná
- rozvedený(á)
- vdovec, vdova

### 5. Existuje ve Vaší firmě etický kodex?

- ano, všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni a jeho dodržování je požadováno
- ano, všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni a jeho dodržování se nepožaduje
- ano, ale ne všichni zaměstnanci jsou s ním seznámeni
- ne

6. Etický kodex Vaší firmy: (v případě neexistence kodexu tuto otázku prosím vynechte)

- se určitě vždy dodržuje
- se spíše dodržuje
- se příliš nedodržuje
- se vůbec nedodržuje

7. Poruší-li někdo ustanovení etického kodexu, jak se zachováte? (v případě neexistence etického kodexu označte Váš názor na tuto věc)

- nic, nebudu „žalovat“
- upozorním dotyčného, aby se takového chování vyvaroval
- při opakovaném porušování to nahlásím
- nahlásím i když vím, že by to pro dotyčného znamenalo rozvázání pracovního poměru
- musím to nahlásit pravidla mé práce to vyžadují

8. Jaké etické problémy ve Vaší současné praxi považujete za nejdůležitější? Prosím označte nejvýše tři.

- nedodržování zákonů
- bezohlednost, přílišná agresivita
- špatná platební morálka
- úplatkářství
- diskriminace žen a příslušníků národnostních menšin
- špatná pracovní kázeň zaměstnanců
- nezohledňování dopadů činnosti podniku na životní prostředí

9. Co je podle Vás vážný důvod k rozvázání pracovního poměru

- špatný pracovní výkon
- krádež
- špatné chování vůči ostatním, ponižování, agrese
- získání pracovního poměru na základě klamných informací
- alkohol a požívání návykových látek na pracovišti

10. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? Vyberte nejvýše dvě odpovědi.
- výše výdělku
  - dobrý kolektiv
  - dobrá organizace
  - možnost postupu
  - dobré pracovní podmínky
  - jiné.....
11. Co je podle Vás důležité pro práci vedoucího pracovníka?
- organizační a řídicí schopnosti
  - poctivost a čestnost
  - schopnost rychle se přizpůsobit
  - profesní připravenost
  - jiné.....
12. Co považujete za „samozřejmost“ ve Vaší práci?
- dodržování pracovních smluv
  - respektování zákonů
  - respektovat práva zaměstnanců
  - rovné a férové jednání se všemi zaměstnanci
  - pomoc zaměstnancům při osobních problémech
  - dobrý kolektiv pracovníků
13. Organizaci a způsob řízení ve Vašem zaměstnání považujete za:
- výborný
  - dobrý
  - spíše horší
  - špatný
14. Jak jste spokojen(a) s pracovními podmínkami ve Vašem podniku?
- zcela spokojen(a)
  - spíše spokojen(a)
  - spíše nespokojen(a)
  - zcela nespokojen(a)

15. Co si myslíte, mluví-li se o Vašem zaměstnání dobře:
- jsem velmi hrdý(a)
  - jsem celkem rád(a)
  - příliš mě to nezajímá
  - je mi to naprosto lhostejné
16. Co Vás na Vašem zaměstnání nejvíce motivuje? Vyberte nejvýše dvě odpovědi.
- výše platu
  - různé odměny
  - prémie
  - pochvala
  - různé formy uznání
  - kariérní řád
17. Kterou skupinu hodnot ve svém životě preferujete?
- úspěch, odvaha, výkonnost, cílevědomost
  - trpělivost, jistota, pečlivost, pohodlí
  - obětavost, tolerance, dobré mezilidské vztahy
18. Setkáváte se ve Vašem zaměstnání se zátěžovými situacemi?
- ano, ale dokáží je řešit
  - ano, ale nevím jak tyto situace řešit
  - méně často a tyto situace pro mě nejsou zátěžové
  - takovým situacím se snažím co nejvíce vyhýbat
  - neseťkávám
19. Setkal(a) jste se někdy s těmito druhy zátěží?
- nepřiměřené úkoly a požadavky
  - problémové situace
  - překážky či bariéry v rozhodování
  - interpersonální konflikty
  - stres
  - frustrace
  - ne, neseťkal(a) jsem se s žádnou z těchto zátěží

20. Kdyby jste zjistil(a) že některé praktiky ve Vašem zaměstnání jsou škodlivé pro zaměstnance nebo životní prostředí, co byste udělal(a)?

- oznámil(a) bych to vedení
- vzdal(a) bych se svého zaměstnání
- pokusil(a) bych se tento fakt změnit
- nic

21. Pokud by Vám zaměstnavatel nabídnul možnost zvýšení kvalifikace prostřednictvím vzdělávacího kurzu, využil(a) byste této možnosti?

- ano, nově získané znalosti se mohou hodit
- ano, ale jen pokud by to bylo podmínkou mého setrvání v zaměstnání
- ano, pokud by tento kurz byl podmínkou pro mé povýšení, nebo zvýšení výdělku
- ne

22. Morální stimuly (pochvaly, uznání apod.) považujete za:

- Dostatečně uplatňované a účinné
- Velmi málo uplatňované
- Nepřikládám morálním stimulům žádný význam

23. Pokud byste měli postavit svůj žebříček hodnot, které pojmy by se objevily na prvních místech? Zaškrtněte nejvýše tři odpovědi.

- rodina
- moudrost
- štěstí
- hmotné zabezpečení
- vnitřní harmonie
- sebeúcta
- krása
- přátelství
- láska
- zábava
- vzrušující život
- svoboda
- společenské uznání
- zdraví

24. Které potřeby jsou pro Vás nejdůležitější z hlediska uspokojení? Označte nejvýše dvě potřeby.

- potřeba seberealizace
- uspokojení z práce
- uspokojení z kontaktu s lidmi
- jistota zaměstnání a výdělku
- výše výdělku

25. Ve vztahu k práci u sebe nejvíce oceňujete:

- pracovitost
- vytrvalost
- přesnost
- svědomitost
- spolehlivost

26. Kterých vlastností si nejvíce vážíte? Zatrhněte prosím nejvýše dvě.

- čestnost
- cílevědomost
- pracovitost
- empatie, schopnost soucitu
- upřímnost
- sebevědomí

27. Zajímají Vás osobní problémy Vašich spoluzaměstnanců?

- ano a v mezích možností se jim snažím pomoci
- ne, považuji to za soukromou věc

28. Dostal(a) jste se s někým do konfliktu? Jak takovéto situace řešíte?

- snažím se vždy dosáhnout smíru
- snažím se dosáhnout smíru ale ne za každou cenu
- přistoupím na smír když to navrhne druhá strana
- na smír v žádném případě nepřistoupím
- ještě jsem se s takovou situací nasetkal

29. Když dostanete úkol, řešíte ho:

- sám (sama)
- na jeho splnění se podílím se spolupracovníky

30. Chodíte rád(a) do práce?

- ano, vždy
- ano. Někdy
- zřídka
- ne

31. Kolik hodin strávíte plněním svých pracovních záležitostí?

- Méně než 40 hodin
- 40 – 45 hodin
- 46 – 50 hodin
- více než 50