

**Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Aspekty etiky v manažerské práci

Ethics in Management

DP-EF-KPE-2011-37

MONIKA MIZLEROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Sáva Kubias, KPE

Konzultant: Ing. Marek Plucnara, GE Money Bank

Počet stran: 101

Počet příloh: 3

Datum odevzdání : 04.01.2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04.01.2011

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá fenoménem současné doby - manažerskou etikou – a vybranými aspekty, které s ní souvisejí. Práce je primárně členěna do třech částí. První část se zaměřuje na vývoj manažerské etiky od počátků po současnost. V rámci této části je pozornost věnována i problematice diskriminace a rovněž je provedena komparace podnikatelského prostředí ve Velké Británii a v České republice. Ve druhé části lze nalézt teoretické vymezení manažerské etiky. Závěrečná část práce představuje a hodnotí možné návrhy na zvýšení úrovně manažerské etiky. Pozornost je věnována programům na vytvoření protikorupčního prostředí v České republice. Uvedeny jsou i návrhy pro firmy, jak zvýšit etiku uvnitř organizací. Tato část je pro zajímavost doplněna i menším průzkumem reflektujícím názory respondentů na úroveň politické a podnikatelské etiky v České republice.

Klíčová slova: diskriminace, etický kodex, etika, korupce, manažerská etika, morálka, společenská zodpovědnost firem

Abstract

This thesis is concerned with one of the currently often discussed topic – ethics in management – and on the diverse aspects which are connected with it. The thesis is divided into three parts. The first part is focused on development of managerial ethics from very beginning until the present time. Discrimination is also mentioned in this part of the thesis as well as a small comparison of corporate environment in Great Britain and Czech Republic. The second part focuses on the theoretical determination of the topic. The very last part of the thesis describes and evaluates the proposals how to increase the level of business ethics. Extra attention is paid to different programs on how to avoid the corruption. Suggestions for companies are also included. The final part of the thesis also contains small research in which the respondents should express their opinion about the level of political and business ethics in Czech Republic.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Corruption, Discrimination, Code of Ethics, Ethics, Ethics in Management, Moral

Obsah

Prohlášení	3
Anotace a klíčová slova	4
Abstract and key words	5
Obsah	6
Seznam použitých zkratk a symbolů	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Úvod	12
1. Charakteristika manažerské etiky v současnosti	13
1.1 Etika v podnikání – stručný nástin vývoje od počátku do současnosti	13
1.1.1 Nástin vývoje etiky v podnikání ve světě	13
1.1.2 Nástin vývoje etiky v podnikání v České republice	24
1.2 Vybrané aspekty manažerské etiky v současnosti	27
1.2.1 Diskriminace	27
1.2.1.1 Diskriminace podle pohlaví	27
1.2.1.1.1 Nástin situace manažerek ve světě	28
1.2.1.1.2 Nástin situace manažerek v České republice	30
1.2.1.2 Diskriminace podle věku	31
1.2.1.3 Diskriminace dle sexuální orientace	32
1.2.1.4 Diskriminace na základě příslušnosti k etnické skupině	33
1.2.2 Charakteristika současného podnikatelského prostředí v České republice a komparace s Velkou Británií	34
1.2.3 Stručné porovnání úrovně manažerské etiky v České republice se světem	38
2. Teoretická část	40
2.1 Morálka	40
2.1.1 Mravnost versus morálka	41
2.1.2 Vztah morálky a práva	42
2.1.3 Vztah politiky a morálky	42
2.1.4 Morálka a životní prostředí	44
2.2 Etika	45

2.3 Hospodářská (podnikatelská) etika	47
2.4 Tržní ekonomika a její klíčové hodnoty	50
2.4.1 Svoboda	51
2.4.2 Spravedlnost	53
2.4.3 Odpovědnost	54
2.4.4 Důvěra.....	56
2.4.5 Pokrok, prosperita a racionalita.....	56
2.4.6 Psychologie hodnot.....	57
2.4.7 Motivace a hodnoty, které ji determinují.....	58
2.5 Etické řízení – jeho principy, nástroje a metody	60
2.5.1 Zavedení etiky do podnikové strategie	60
2.5.2 Nástroje etického řízení	61
2.5.3 Principy etického řízení	63
2.5.4 Etické kodexy	64
2.5.5 Moderní nástroje etického řízení	68
2.5.5.1 Etický a sociální audit	68
2.5.5.2 Etický výbor	69
2.5.5.3 Úřad firemního ombudsmana	70
2.5.6 Metody etického řízení	70
3. Zhodnocení problematiky manažerské etiky	72
3.1 Výchova a návrhy na její zlepšení	73
3.2 Osvěta (vzdělání) a návrhy na její zlepšení	75
3.2.1 Osvěta v prostředí podnikatelských subjektů	75
3.2.2 Osvěta v mimopodnikatelském prostředí	77
3.3 Legislativa a návrhy na její vylepšení	79
3.3.1 Vytvoření transparentního prostředí	80
3.3.2 Zpřístupnění informací o veřejných zakázkách	80
3.3.3 Zavedení černých listin	81
3.3.4 Důsledná kontrola	82
3.4 Komunikace, vztahy a spolupráce a návrhy na zlepšení	84
3.4.1 Vztahy se zaměstnanci	84
3.4.2 Vztahy s dodavateli	86

3.4.3 Vztahy se zákazníky	86
3.4.4 Vztahy s konkurenty	87
3.4.5 Vztahy s ostatními subjekty	88
3.5 Ověření poznatků průzkumem	89
3.5.1 Charakteristika respondentů	89
3.5.2 Výsledky průzkumu	91
3.5.2.1 Korupční prostředí v ČR z pohledu respondentů	91
3.5.2.2 Úroveň politické etiky v ČR z pohledu respondentů	92
3.5.2.3 Úroveň podnikatelské etiky v ČR z pohledu respondentů	93
3.5.3 Zhodnocení výsledků průzkumu	94
Závěr	95
Použité zdroje	96
Seznam citací	100
Seznam příloh	101
PŘÍLOHA A – Etický kodex zprostředkovatele prodejní sítě Modré pyramidy stavební spořitelny, a. s.	
PŘÍLOHA B - Etický kodex zaměstnance ČD Cargo	
PŘÍLOHA C – Dotazník k průzkumu	

Seznam použitých zkratk a symbolů

AV – Akademie věd

BCLC – Business Civic Leadership Center

CEBC – The Center for Ethical Business Cultures

CIBE – The Center for International Business Ethics

CRT –Caux Round Table

CSR – Corporate Social Responsibility

EBEN – European Business Ethics Network

NKÚ – Nejvyšší kontrolní úřad

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

OSN – Organizace spojených národů

TI – Transparency International

TIC – Transparency International Czech Republic

ÚOHS – Úřad na ochranu hospodářské soutěže

Seznam tabulek

Tab. 1 Průměrné měsíční mzdy na manažerských pozicích podle pohlaví

Tab. 2 Faktory úspěšnosti firem

Tab. 3 Rizika ohrožující prosperitu firmy

Tab. 4 Věková struktura respondentů průzkumu

Tab. 5 Rozdělení respondentů dle velikosti sídel

Tab. 6 Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Tab. 7 Rozdělení respondentů dle společenského statutu

Seznam obrázků

Obr.1 Prostředí v ČR z hlediska etiky v podnikání

Obr. 2 Dvojí vnímání korupce

Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb a hodnot

Obr. 4 Tradiční nástroje etického řízení

Obr. 5 Moderní nástroje etického řízení

Obr. 6 Principy etického řízení

Obr. 7 Osnova manažerského kurzu

Úvod

Ústředním tématem mojí diplomové práce jsou aspekty etiky vyskytující se v každodenní činnosti vedoucích pracovníků. Téma manažerské etiky je natolik rozsáhlé, že je není možné komplexně vymezit v jedné práci. Pokusím se tedy blíže zaměřit alespoň na ty oblasti, které patří dle mého názoru k těm stěžejním.

V prvním oddílu diplomové práce se zaměřím na to, jaká je současná situace v manažerské etice. Pro úplnost bude nastíněn i vývoj manažerské etiky jako vědecké disciplíny od počátků do současnosti. Pozornost bude věnována i některým specifickým oblastem, které jsou s problematikou manažerské etiky spjaty – diskriminaci a korupci. Součástí prvního oddílu bude i charakterizování a porovnání současného podnikatelského prostředí v České republice s podnikatelským prostředím ve Velké Británii.

Ve druhém oddílu diplomové práce se budu věnovat zejména teoretickému vymezení manažerské etiky. Hlavním úkolem bude vysvětlení klíčových pojmů, které jsou s touto problematikou nerozlučně spojeny. Z těchto pojmů lze namátkou jmenovat: etiku, morálku, podnikatelskou etiku, etický kodex aj.

Ve třetím oddílu práce se pokusím zhodnotit úroveň manažerské etiky v České republice a navrhnout možná řešení, která by mohla přispět ke zlepšení situace a zvýšení úrovně etiky v podnikání na území České republiky.

1. Charakteristika manažerské etiky v současnosti

1.1 Etika v podnikání - stručný nástin vývoje od počátku do současnosti

Na etiku v podnikání je v současnosti někdy pohlíženo jako na novinku, která se utvářela v průběhu několika posledních desetiletí. Ve skutečnosti však lze zárodky principů podnikatelské etiky vysledovat již od samotného počátku vzniku tržního hospodářství.

1.1.1 Nástin vývoje etiky v podnikání ve světě

Již v kalvinistickém (protestantském) hnutí, které se vyvinulo z myšlenek Jana Kalvína (1509-1564), švýcarského teologa francouzského původu, lze vysledovat silný důraz na tvrdou práci představující morální hodnotu. Podle tehdejšího přesvědčení byla práce lidem přidělena Bohem a lidé se tedy tuto práci snažili vykonat co nejlépe. Oproti dřívějším názorům již práce přestala být trestem, představovala naopak jeden z prostředků ke spáse. Není bez zajímavosti, že země, na které mělo kalvínské učení v minulosti velký vliv (jedná se např. o Švýcarsko, Německo, Nizozemí), patří dodnes mezi ekonomicky velmi vyspělé.

Max Weber (1864-1920) bývá považován za zakladatele sociologie. Mezi roky 1904-1905 publikoval svoje dílo „Protestantská etika a duch kapitalismu“ (v originále „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“). Jak již vyplývá z názvu, navazuje Weberovo dílo na názory Kalvína a jeho následovníků. Odměnou pro člověka je dle Webera jakýsi vnitřní pocit z dobře vykonané práce. Dále podle něho není pro kapitalismus podstatný kapitál jako takový, jako spíše tvůrčí a schopní lidé. To lze dokumentovat příklady lidí, kteří se pouze pomocí svojí píce a schopností dovedli vypracovat na milionáře. Za všechny lze zde jmenovat např. Henryho Forda a Tomáše Baťu.

Jako samostatná disciplína se podnikatelská etika začala výrazněji rozvíjet na začátku dvacátého století, což je spojeno zároveň s rozvojem kapitalistického podnikání.

Po druhé světové válce se pozornost zejména západních ekonomů zaměřila na zvyšování produkce a životního standardu obecně. Zároveň se ale již začaly objevovat myšlenkové názory, které požadovaly, aby se kladl větší důraz na vzdělání, kvalitu životního prostředí, práva zákazníků a spotřebitelů, zamezení diskriminaci apod. Sociální hlediska řízení podniku vyzdvihl ve své knize „Social Responsibility of Businessman“ H.R. Bowen v roce 1953. Z názvu jeho knihy byl později odvozen termín CSR – Corporate Social Responsibility, který je dnes běžně používán.

Otázky sociální odpovědnosti firem byly stále více diskutovány mezi odborníky z řad ekonomů, filozofů a sociologů, nicméně za zrod vědního oboru nazývaného podnikatelská etika bývá obecně považován až rok 1974. Tehdy proběhla na kansaské univerzitě ve spolupráci s Philosophy Department a College of Business první konference na téma podnikatelské etiky. Referáty, které tehdy na konferenci zazněly, byly publikovány pod názvem „Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business“.

V sedmdesátých letech 20. století vznikaly zejména na území Spojených států amerických i další publikace zabývající se podnikatelskou etikou. Z autorů můžeme jmenovat např. Vincenta Barryho a Patricii Werhaneovou. Z vytvořených publikací je možno vyzdvihnout zejména učebnici „Ethical Theory and Business“, kterou napsali pánové Tom L. Beauchamp a Norman E. Bowle v roce 1979. Na univerzitách se také začala formovat různá výzkumná centra, která se zaměřovala na problematiku podnikatelské etiky. Jedno z předních takových pracovišť bylo založeno v roce 1979 při Bentley College pod názvem Centre for Business Ethics a vedl je Michael Hoffmann.

V 80. letech 20. století docházelo k dalšímu rozvoji podnikatelské etiky, zejména se zkoumal vztah mezi etikou a ekonomikou. Významnou publikací, která vznikla v tomto období, je stať „On Ethics and Economics“, kterou publikoval Amartya Sen. Ten se v knize zabývá dvěma různými přístupy k integraci etiky a ekonomie – etickým a inženýrským. Jak již z názvu vyplývá, klade etický přístup důraz na etické souvislosti

mezi etikou a ekonomikou, u inženýrského přístupu převažuje technická stránka a etické otázky nejsou prioritní. Další významná kniha vyšla v roce 1988 – jde o „The Moral Dimension – Toward a New Economy“ od Amitaie Etzionioniho. Ten se v knize zabývá zejména otázkou moci v relaci výrobců a uživatelů a možností kontroly této moci v rámci společnosti.

V 80. letech se také rozvinula teorie zodpovědnosti k participujícím skupinám, tzv. stakeholders. Tato teorie rozvinutá Evanem a Freemannem požaduje, aby manažeři nejednali pouze ve prospěch akcionářů (tzv. shareholders), nýbrž ve prospěch všech participujících skupin – zákazníků, dodavatelů apod. Stejně tak dochází i k vydávání odborných časopisů zaměřených na problematiku manažerské etiky. Namátkou lze uvést např. Business Ethics – An European Review od nakladatelství Blackwell a Journal of Business Ethics vydávaný nakladatelstvím Kluwer Academic Publishers.

V tomto období došlo i k formování speciálních organizací zaměřených na podnikatelskou etiku. V roce 1987 došlo k ustanovení mezinárodní organizace EBEN (European Business Ethics Network). Jejími členy jsou akademičtí představitelé a zástupci z komerční sféry. Tato organizace se zaměřuje převážně na pořádání pravidelných mezinárodních konferencí. I nadále se v tomto období rozvíjejí výzkumná centra při evropských a amerických univerzitách. Toto všechno mělo za následek, že se podnikatelská etika dostala i do povědomí předních světových manažerů.

V roce 1986 byl ustaven tzv. Kulatý stůl v Caux (CRT – Caux Round Table), jehož zakládajícími členy bylo 28 evropských, japonských a amerických manažerů, v jejichž čele byl Frederik Philips, majitel známé nizozemské firmy vyrábějící elektroniku.

Za hlavní smysl činnosti si toto uskupení vytklo docílit naplňování základních etických norem v rámci mezinárodního obchodu. Klade se důraz zejména na respektování lidské důstojnosti a dodržování principu kyosei. Princip kyosei je založen na požadavku života a práce pro obecné blaho. Výsledkem činnosti CRT je například vydání dokumentu zvaného „The Minnesota Principles“. Byl vytvořen ve spolupráci s manažery z různých geografických a kulturních oblastí, vyšel ve 12 jazycích a dočkal se i mnohých dotisků.

citací v učebnicích apod. „The Minnesota Principles“ jsou považovány za jedno z nejlepších děl zabývajících se touto problematikou. Tento dokument zahrnuje celkem sedm principů a dvě přílohy:

1. princip – Respektování stakeholderů před akcionáři,
2. princip – Podpora ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje,
3. princip – Respektování zákonů,
4. princip – Respektování pravidel a konvencí,
5. princip – Podpora „zodpovědné“ globalizace,
6. princip – Respektování životního prostředí,
7. princip – Zabránění nezákonným aktivitám,
1. příloha – Průvodce managementem participujících skupin,
2. příloha – Pojednání o CRT a principech podnikatelské etiky.

V současnosti je v rámci CRT sdruženo cca 60 členů. Českou republiku v rámci CRT zastupuje Jan Mühlfeit, který zastává funkci viceprezidenta společnosti Microsoft pro Evropu, Blízký východ a Afriku.

CRT spolupracuje s celou řadou mezinárodních organizací – za všechny lze jmenovat např. The Center for Ethical Business Cultures (CEBC), The Center for International Business Ethics (CIBE), Institute of Business Ethics, Corporate Social Responsibility Europe, Business Civic Leadership Center (BCLC), United Nations Global Compact aj.

V 90. letech docházelo k silné institucionalizaci podnikatelské etiky. Z významných knižních počinů lze zmínit např. „The End of History and the Last Man“ od Francise Fukuyamy a „Wirtschaftsethik“, jejímž autorem je Artur Rich. První zmíněné dílo klade důraz na důvěru jako sociální kapitál, který je s to zvyšovat výkonnost ekonomiky. Druhá kniha je ovlivněna křesťanským náhledem na svět a opírá se o principy humanity.

Již zmíněný Amartya Sen se v roce 1998 stal laureátem Nobelovy ceny za ekonomii. Oceněn byl zejména za svoji vědeckou činnost zabývajících se ekonomikou blahobytu. Na univerzitách docházelo ke stále většímu rozmachu kurzů podnikatelské etiky, v roce 1997

začalo nakladatelství Kluwer Academic Publishers vydávat časopis „Teaching Business Ethics“, který se přímo zaměřoval na způsoby, jakými lze poznatky na poli podnikatelské etiky co možná nejefektivněji předávat studentům.

Během 90. let docházelo k formalizaci manažerské etiky. V roce 1999 podepsaly členské státy OECD dokument nazvaný „Corporate Governance“, což v překladu znamená „Správa a řízení obchodních společností“. Tento dokument představuje rozsáhlý, komplexní soubor doporučení pro firmy, zaměřující se zejména na etické, environmentální a sociální aspekty chování podnikatelských subjektů. Podepsání tohoto dokumentu se stalo významným mezníkem pro oblast podnikatelské etiky již jen například proto, že jej svým podpisem stvrdily např. Německo, USA i Japonsko, tedy země s naprosto odlišnými tradicemi a kulturou.

Mimo jiné sporné otázky v rámci manažerské etiky nabývá na významu otázka ochrany životního prostředí a zamezení nepříznivému vlivu podnikatelské činnosti na ně. Počátkem 90. let začala probíhat jednání, ze kterých vyplynulo, že je třeba snížit znečištění, ke kterému dochází působením hospodářské činnosti. V roce 1992 vznikla pod záštitou OSN tzv. Rámcová úmluva o změnách klimatu, která požadovala stabilizaci exhalací. Tato úmluva však ještě nebyla závazná. Za skutečně účinný výsledek jednání mezi státy lze považovat tzv. Kjótský protokol, který vznikl v roce 1997. Po několik následujících let se jednalo o nejrůznějších dodatcích, které se podařilo schválit až v roce 2001. Kjótský protokol vstoupil nicméně v platnost až v říjnu 2004, kdy jej ratifikoval nezbytný počet států. Ratifikace protokolu byla podmíně následujícími podmínkami – protokol muselo ratifikovat nejméně 55 států, dále bylo třeba, aby podíl na emisích všech ratifikujících států činil alespoň 55 % světové produkce emisí.

Ze států, které se na jeho podpisu podílely, lze jmenovat např. státy Evropské unie, Rusko, Kanadu, Japonsko, Čínu, Brazílii, JAR a další. K roku 2005 byl protokol ratifikován ve 141 státech. Spojené státy americké a Austrálie odmítly Kjótský protokol podepsat, a to i přes to, že dohromady se podílejí asi na čtvrtině světového znečištění.

Tvůrci Kjótského protokolu předpokládali, že pokud všechny státy budou dodržovat pravidla, dojde ke snížení exhalací skleníkových plynů o 5,2 %. Kvůli bojkotu ze strany Spojených států amerických (Austrálie podepsala Kjótský protokol v prosinci 2007) je zřejmé, že se tohoto cíle dosáhnout nepodaří. Dojde sice ke snížení exhalací pod úroveň, která byla v roce 1990, ale jen o pouhé 1 %.

Závazky pro dílčí signatáře Kjótského protokolu jsou odlišné – v závislosti na tom, jaké množství exhalací státy v současné době produkují. Tehdejších 15 členů Evropské unie i Česká republika se zavázaly snížit úroveň emisí o 8 % oproti roku 1990. Předpokládalo se, že Spojené státy americké sníží emise o 7 % a Japonsko o 6 %. Toto snížení emisí by však mělo být jen prvním krokem, neboť dle provedených propočtů by bylo třeba emise snížit o celých 60-80 procent. V porovnání s tímto číslem vyznívá celý záměr Kjótského protokolu téměř jako bezvýznamný. Opak je však pravdou – i signatáři Kjótského protokolu jsou si vědomi, že toto prvotní snižování je pouze začátkem. Je třeba si uvědomit, že za posledních patnáct let exhalace oxidu uhličitého ve všech průmyslových zemích rostly. Z tohoto pohledu sebemenší snížení znamená otočení vývoje o 180 stupňů.

Signatáři Kjótského protokolu se stala i většina států rozvojového světa. Důvod je vcelku jasný – vzhledem k tomu, že v rozvojových zemích neexistuje velká míra průmyslové činnosti, připadá na ně v přepočtu na jednoho obyvatele i méně vyprodukovaných exhalací. Například v Indii připadá na jednoho obyvatele v přepočtu 1 tuna vyprodukovaných exhalací, což je devětkrát méně než u států Evropské unie, dvanáctkrát méně než v České republice a dokonce dvacetkrát méně než je tomu u Spojených států amerických. Z tohoto důvodu není členství rozvojových zemí v Kjótském protokolu pro ně spojeno s velkými závazky.

To, že Spojené státy americké odmítly podepsat Kjótský protokol neznamená, že zde neexistují aktivity podobné Kjótskému protokolu. Bílý dům sice Kjótský protokol neratifikoval, ale jedenáct států na východním pobřeží USA se rozhodlo zavést obdobný systém snižování emisí, jaký funguje v Evropské unii.

Kjótský protokol má také své odpůrce – těm se nelíbí zejména podvody s povolenkami a vývoz emisí. V rámci Evropské unie se daří plnit podmínky dané Kjótským protokolem, aniž by došlo ke snížení spotřeby obyvatelstva. Firmy přišly na to, jak se vyhnout skleníkové regulaci – jednoduše stěhují svou výrobu do zemí, kde tato regulace neexistuje a hotové výrobky potom dovážejí zpět do států Evropské unie. Celkové globální emise se tedy nijak nesnížily – dokonce došlo mezi lety 2000-2008 k nárůstu emisí oxidu uhličitého o celých 29 %.

Koncem roku 2009 Europol¹ oznámil, že na trhu s emisními povolenkami (tzv. systém cap-n-trade) dochází k rozsáhlé hospodářské kriminalitě. Jde zejména o daňové úniky, kvůli nimž přišly evropské vlády přibližně o 5 miliard eur. Dle Europolu se stalo obětí podvodů v některých státech až 90 % všech povolenek. Systém cap-n-trade zavedla EU jako pilotní projekt v roce 2005. V březnu 2010 došlo ke zhroucení cen povolenek kvůli zjištění, že řada z nich byla vydána neoprávněně a je proto neplatná.

Kjótský protokol vyprší v roce 2012. Do této doby by měla být vytvořena a přijata nová smlouva, která by regulovala snižování emisí skleníkových plynů. Ještě před vypršením protokolu by se měl v Evropě rozeběhnout systém placených povolenek (dosud byly povolenky pro podniky zdarma) – tzv. cap-n-trade systém. Stejně tak je možné, že tento systém začne platit od roku 2012 i ve Spojených státech amerických. Sněmovna reprezentantů Kongresu již potřebný zákon schválila, nyní zbývá, aby ještě prošel Senátem. I pokud by zákon neprošel, chce americká agentura pro životní prostředí EPA zavést zdanění skleníkových emisí pomocí směrnice (Endangerment Finding).

Počátek století 21. století byl (a stále je) ve znamení těžkých zkoušek pro stále křehkou a nedostatečně zakořeněnou manažerskou etiku. Objevily se různé účetní podvody v amerických i evropských firmách (namátkou lze jmenovat aféry ve společnostech Enron, Arthur Andersen, Tyco nebo WorldCom) – jednalo se zejména o nadhodnocování hospodářských výsledků, zkreslování účetních informací a nedovolené machinace s firemním majetkem.

¹ Příspěvatelé Wikipedie, Kjótský protokol [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie, Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kj%C3%B3tsk%C3%BD_protokol>.

První firmou, ve které se objevily problémy a která odstartovala éru tzv. „účetních skandálů“, byla firma Enron se sídlem v městě Houston v Texasu. Firma Enron podnikající v energetickém průmyslu vznikla v roce 1985 fúzí společností Internorth a Natural GAS. V průběhu času se z Enronu stal jeden z největších koncernů obchodujících s plynem. Na začátku podnikání měla firma k dispozici 10 mld dolarů aktiv, v roce 2000 to již bylo 111 miliard. Šestkrát po sobě byl Enron také časopisem Fortune ohodnocen jako „nejinovativnější společnost Ameriky“. O tom, jak významnou roli v hospodářství Enron hrál, svědčí i to, že v roce 2000 se akcie Enronu prodávaly za rekordní cenu 90,52 USD za akcii.

Do problémů se společnost dostala na podzim roku 2001. V říjnu 2001 bylo tajně zničeno velké množství důkazních materiálů, aby se tak zamaskovaly nesprávné účetní výkazy. Přesto se však nepodařilo celou věc zcela utajit a 22. října americký burzovní dozor zahájil proti firmě Enron vyšetřování. V listopadu se top management firmy doznal, že podnikové zisky byly již od roku 1997 nadhodnocovány – celkem o závratných 600 milionů dolarů. Bankrot vyhlásila firma Enron v lednu roku 2002, zaměstnanci byli propuštěni a hodnota akcií klesla na 50 centů. Od roku 2007 společnost funguje pod jménem Enron Creditors Recovery Corporation a snaží se o uspokojení závazků vůči věřitelům. Hlavní představitelé firmy Enron, kteří se podíleli na skandálu, byli postaveni před soud a vesměs všichni pravomocně odsouzeni.

V souvislosti s aférou Enron došlo i k pádu auditorské společnosti Arthur Andersen. Vyšlo totiž najevo, že se podílela na krytí pochybných účetních machinací v Enronu. Účetní aféra Enronu ovlivnila i bankovní sektor. V roce 2003 byly některým investičním bankám americkou Komisí pro cenné papíry uloženy nemalé pokuty za to, že se snažily krýt některé podezřelé finanční operace. Jako příklad lze uvést banku J.P. Morgan & Chase, která musela zaplatit pokutu ve výši 135 milionů dolarů, nebo Citigroup, které byla vyměřena sankce ve výši 120 milionů dolarů.

Obdobný osud jako Enron postihl i společnost WorldCom podnikající v oblasti telekomunikací. Společnost WorldCom byla založena v roce 1968 a vyvíjela podnikatelskou činnost na území 65 států světa. Také WorldCom si uměle nadhodnocoval

svoje příjmy a aktiva – celkem ve výši 11 miliard dolarů. Auditorskou společností firmy WorldCom byla stejně jako v případě Enronu firma Arthur Andersen. V roce 2002 bylo ve WorldComu kompletně vyměněno vedení společnosti – funkcí krizového manažera byl pověřen Michael Capellas, který byl bývalým ředitelem firmy Compaq. Novému vedení se podařilo domluvit se s věřiteli na zaplacení odškodného o celkové výši přibližně 750 milionů dolarů. Navíc musela společnost ještě uhradit pokutu ve výši cca 500 milionů dolarů, která jí byla měřena americkou Komisí pro cenné papíry. Novému vedení se však přesto podařilo společnost zachránit a ta dál funguje na trhu pod novým jménem MCI. Společnost MCI získala například kontrakt v hodnotě 20 milionů dolarů na vybudování mobilní GSM sítě ve válkou zdevastovaném Iráku. Firma MCI však i nadále spadá do područí amerického konkurzního zákona a stále se na ni vztahuje ochrana před věřiteli.

Tyto i další skandály měly celosvětový vliv na kapitálové trhy. Šlo zejména o:

- ✓ pokles důvěry akcionářů a investorů ve vypovídací hodnotu finančních a účetních výkazů firem,
- ✓ otřesení důvěry v profesionální a nezávislé chování auditorů,
- ✓ pokles důvěry v kvalitu správy a řízení společností (corporate governance),
- ✓ pokles důvěry ve finanční poradce a analytiky,
- ✓ propad důvěry v ratingové agentury,
- ✓ globální propad finančních trhů,
- ✓ pokles důvěry v americký dolar,
- ✓ obavy, že problém úplnosti a pravdivosti účetních výkazů a činnosti auditorů v USA se může kdykoliv objevit i v Evropě.²

Obavy z toho, že účetní skandály nejsou jen doménou amerických koncernů, se ukázaly jako opodstatněné. Jako příklad lze uvést italskou firmu Parmalat. V roce 2003 přiznal zakladatel a šéf firmy Parmalat, Calisto Tanzi, že padělal účetní výkazy a zpronevěřil

² Příspěvatelé Financial Markets, Enron - největší účetní skandál v historii USA [online], Financial Markets, Dostupný z WWW: <<http://stockmarket.blog.cz/0610/enron-nejvetsi-ucetni-skandal-v-historii-usa>>.

zhruba 500 milionů eur. Firma Parmalat stejně jako Enron byla nucena vyhlásit bankrot. Auditorská firma PriceWaterhouseCoopers byla pověřena úkolem provést revizi účtů firmy Parmalat a dospěla k závěru, že firma Parmalat si výrazně nadhodnocovala tržby a zisk a zatajovala veřejnosti, že se potýká s dluhy. Ty k září roku 2003 dosáhly výše 14,3 miliard EUR. V této souvislosti se trestní orgány zaměřily také na banky, které i přes špatnou situaci Parmalatu prodávaly na trhu jeho dluhopisy (např. italská pobočka Bank of America). Pozornosti neušly ani auditorské společnosti, které pro Parmalat vykonávaly audit (Deloitte & Touche, Grant Thornton).

To vše vedlo k deziluzi a úvahám, zda má vůbec smysl se dále podnikatelskou etikou zabývat, zda etické chování firem není v rozporu se samou podstatou chování lidských jedinců. I přes značnou deziluzi idea etického podnikání zcela nezmizela, a naopak se začaly hledat způsoby, jak by se pro příště takovýmto úpadkům etického chování v podnikání dalo zabránit.

Výše uvedené případy se vyznačují obdobnými charakteristikami – nedostatkem transparentnosti, skrytou zadlužeností, pochybnou kontrolou ze strany auditorů apod. Lze však vysledovat podstatný rozdíl v tom, jak se Spojené státy americké a Evropa rozhodly s daným problémem vypořádat. V případě firem Enronu a WorldComu stát neprojevil výraznější zájem řešit situaci lidí, kteří v důsledku bankrotu přišli o zaměstnání nebo o peníze investované do akcií výše zmíněných společností. Postupovalo se standardně podle amerického bankrotového zákona, tzn. že se řešil především vztah k zúčastněným bankám a auditorům.

V případě Parmalatu zaujala italská vláda odlišný postoj. Na zvláštním zasedání byl schválen dekret, který přinášel nové řešení pro bankrotující firmy s nejméně 1000 zaměstnanci a dluhem nejméně 1 mld EUR. Cílem italské vlády bylo ochránit především pracovní místa, nikoli akcionáře nebo vedení firmy. I některé další evropské země přistoupily k podobnému řešení jako italská vláda – Francie ve snaze pomoci zachránit strojírenskou firmu Alstom, obdobně Německo usilovalo o záchranu telekomunikačního operátora Mobilcom a stavební firmy Philip Holzmann. Jedním z motivů snahy politiků o zachování pracovních míst byl zřejmě i pohled na zaměstnance firem jako na potenciální

voliče. Pokud by došlo k velkému nárůstu nezaměstnanosti, hrozila by politikům ztráta volební podpory.

Ve Spojených státech amerických vznikl jako reakce na bankroty firem tzv. Sarbanes-Oxleyho zákon. Dle tohoto zákona mají firmy vedené na burze povinnost vytvořit výbor pro audit. Výbor pro audit je zodpovědný za jmenování externích auditorů i za vyjednání odměny pro tyto auditory. Stejně tak má výbor nad externími auditory v době konání auditu dozor. Lze tedy shrnout, že výbor pro audit představuje kontrolní orgán v rámci veškerých činností, které jsou s auditem spojeny. Sarbanes-Oxleyho zákon dále stanoví, že výbor pro audit musí být obeznámen se všemi účetními problémy, které by mohly firmu ohrozit. Dále platí, že není možné, aby externí auditor pobíral od společnosti odměnu za provedení externího auditu a zároveň poskytoval té samé společnosti poradenské služby a také za ně pobíral odměnu – jasně by totiž docházelo ke střetu zájmů. Pokud by se někdo obrátil na výbor pro audit se stížností ohledně údajů ve finančních výkazech, je úkolem výboru tuto osobu vyslechnout a v případě potřeby jí poskytnout ochranu před případným postihem ze strany top managementu. Je třeba zdůraznit, že výbory pro audit existovaly ve firmách již před přijetím Sarbanes-Oxleyho zákona. Ten pouze konkretizoval a formalizoval jejich postavení a povinnosti.

Novinkou, kterou přinesl Sarbanes-Oxleyho zákon, je zakotvení odpovědnosti generálního a finančního ředitele. Ti musí prohlásit, že zkontrolovali výkazy a ostatní zprávy a dokumenty, které jsou uveřejňovány. Musí dohlédnout na věcnou správnost výkazů, stejně tak musí dohlédnout na to, aby ve firmě správně fungovaly kontrolní mechanismy. Nejedná se však pouze o formalitu, kdy stačí podepsat písemné prohlášení – Komise pro cenné papíry totiž může kdykoli požádat o předložení dokumentace a materiálů, že nezbytné kroky byly skutečně provedeny.

Ze zákona vyplývá pro generální i finanční ředitele nutnost jednat také s externími auditory a upozornit je na slabá místa vnitřního systému apod. Pro všechny firmy kótované na burze nyní platí, že k výročním zprávám musí přiložit také zprávu o vnitřních kontrolách doplněnou o podpisy finančního i generálního ředitele.

V reakci na problémy Enronu a WorldComu vydala Evropská komise doporučení 2002/590/EC. To by mělo zajistit, aby nebylo umožněno auditorům vykonávat audit u klienta, pokud je k němu váže jakýkoli vztah – finanční, pracovněprávní, podnikatelský aj. Nemělo by se proto stát, že by docházelo ke střetu zájmů. Vedle tohoto doporučení se problematice auditů věnují i směrnice 78/660/EHS a 83/349/EHS, podle kterých musí být uzávěrky většiny firem ověřeny auditorem, jehož úkolem je zjistit, zda finanční výkazy podávají pravdivý obsah o finanční situaci firmy. Směrnice 84/253/EHS upravuje požadavky na kvalifikovanost auditora. Nezávislost auditora není předmětem ani jedné z výše zmíněných směrnic.

Neustále se také zvyšuje význam etických kodexů, které nyní přestávají být pouze dominantou amerických firem, ale stále hojněji se zakořeňují i v Evropě. Vedení firem si také v poslední době začíná uvědomovat, že je nesmírně důležité, aby v čele firem stáli nejen schopní obchodníci, nýbrž aby to zároveň v jedné osobě byli i lidé, kteří pro své zaměstnance budou představovat i autoritu morální a půjdou jim tak dobrým příkladem. Tímto jednak dochází ke zlepšování prostředí uvnitř firmy, ale působí to i příznivě na okolí, což může firmě z podnikatelského hlediska opět jen prospět.

1.1.2 Nástin vývoje etiky v podnikání v České republice

Manažerská etika na území České republiky nemá dlouhou tradici. Její počátky lze vysledovat až od 90. let 20. století, což má úzkou souvislost s počátkem transformace z centrální ekonomiky na tržně řízenou a s otevřením se západnímu světu.

V první polovině 90. let 20. století nebyl rozvoj manažerské etiky u nás ještě příliš výrazný, neboť se řešila přednostně především otázka transformace ekonomiky a privatizace státních podniků. Teprve v roce 1994 vznikla při Národohospodářském ústavu AV v Praze „Společnost pro etiku v ekonomice“, která se začala zabývat překlady ze zahraniční literatury a posléze i vlastními pracemi a tvorbou učebních textů. První vysokou školou, na kterou výuku manažerské etiky pronikla, byla pražská VŠE.

V podnikatelské praxi se však na manažerskou etiku firmy dívaly stále poněkud s despektem či alespoň se shovívavým úsměvem.

Ve druhé polovině 90. let se stále zvyšoval počet dostupných odborných publikací, ať již přeložených nebo nově napsaných. Stejně tak i výuka manažerské etiky na vysokých školách se postupně rozšiřovala a její úroveň začala dosahovat úrovně ve vyspělých zemích. V roce 1997 se v Praze konal 10. ročník mezinárodní konference EBEN „How to make Business Ethics Operational – Creating Effective Alliance“. Stejně jako západní Evropa a USA se ani Česká republika nevyhnula skandálům, které otráslы vírou ve smysluplnost a realizovatelnost manažerské etiky v reálném podnikání. Jednalo se zejména o skandály spojené s privatizací a různé podezřelé obchodní transakce. Jejich důsledkem byl v roce 1998 vznik tzv. akce „Čisté ruce“, která si kladla za cíl zvýšit morálku podnikatelských subjektů a vypořádat se také se zkorumpovaností úředníků. Vznik tohoto projektu se však ukázal být spíše projevem chytrého volebního tahu než faktickou snahou něco v podnikání změnit. Z tohoto důvodu neměl tento projekt dlouhého trvání a již v roce 2000 byl pozastaven s tím, že jeho další financování přesahuje možnosti státního rozpočtu.

V roce 1998 došlo k založení občanského sdružení s názvem Transparency International Česká republika (TIC). Toto sdružení si klade za cíl monitorovat stav korupce na území České republiky a vyvíjet opatření, která by korupčnímu jednání do budoucna zamezila. Pod záštitou TIC fungují nejrůznější projekty zaměřené na fungování jak státního, tak i soukromého sektoru. Jde o projekty zaměřené například na problematiku veřejných zakázek, střet zájmů, nakládání s veřejnými prostředky a pod. TIC se dále orientuje na publikační činnost, poskytuje právní poradenství a pořádá různé vzdělávací programy. Právní poradna se zaměřuje na bezplatné poskytování právního poradenství občanům, kteří se dostali do situace, kdy musí čelit korupčnímu jednání ze strany státních činitelů nebo představitelů soukromého sektoru. Nabídka kurzů je směřována především na pracovníky státního sektoru. Ti mají možnost zúčastnit se například následujících školení: Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě, Odhalování a prevence podvodů a korupce ve vybraných orgánech veřejné správy a Zákon o střetu zájmů. Činnost TIC je financována zejména z grantů, které tato organizace získává z programů domácích a zahraničních státních i soukromých dárců. Vedlejší zdroj příjmů představují dary od fyzických

i právnických osob a také výnosy z uskutečněných akcí, např. z pořádaných vzdělávacích kurzů.

TIC není ryze českou organizací, nýbrž představuje pobočku mezinárodní sítě nevládních organizací Transparency International (TI). Všechny pobočky TI jsou povinny pravidelně podstupovat akreditaci. TI představuje dosud jedinou mezinárodní nevládní instituci, která se zaměřuje na problematiku korupce a vytváření protikorupčních opatření, do které je zapojena veřejnost, podniky i vládní instituce. Transparency International funguje již od roku 1993, mezinárodní sekretariát má sídlo v Berlíně a po celém světě lze nalézt dalších více než 90 národních poboček.

O rok později než Transparency International Česká republika – v roce 1999 - bylo založeno další občanské sdružení, Etické fórum, které se snaží o prosazení etiky nejen v podnikatelské sféře, ale např. i ve zdravotnictví, školství, kultuře apod.

Vstup do nového století byl charakterizován ukončením projektu „Etika a podnikání jako součást začlenění ČR do EU“. Předmět manažerská etika je dnes poměrně běžně nabízen ke studiu studentům ekonomických fakult jednotlivých univerzit a od roku 2001 se o problematice manažerské etiky diskutuje v rámci konference i v Parlamentu ČR.

1. 2 Vybrané aspekty manažerské etiky v současnosti

1.2.1 Diskriminace

Jednou z podmínek dodržení principů manažerské etiky je to, že se jak firma jako celek, tak i jednotlivci, kteří v ní pracují, vyvarují jakéhokoli jednání, které by mohlo být označeno jako diskriminační. I v ústavách a zákonech mnohých států je zaručena rovnoprávnost všech lidí bez rozdílu a nezáleží při tom na tom, zda se dotyční jedinci od sebe odlišují věkem, vyznáním, sexuální orientací, pohlavím či jinak. Ze zákonů a směrnic, které se zabývají diskriminací, lze jmenovat například následující:

1. Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2002/73/ES, ze dne 23. září 2002, která pozměnila směrnici Rady 76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky
2. Směrnice Rady č. 75/117/EEC, o sladění zákonů členských států týkajících se uplatnění zásady stejné odměny pro muže a ženy
3. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
4. Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád.

Situace v reálném světě však bývá často odlišná a s různými diskriminačními projevy se můžeme v praxi bohužel setkávat celkem běžně.

1.2.1.1 Diskriminace podle pohlaví

Popsat a číslky vyjádřit zastoupení žen v managementu je poměrně obtížný úkol. Obecně lze říci, že žen pracuje v managementu méně než mužů. Toto však nic neříká o tom, na jakém stupni ve firemní hierarchii se žena nachází – zda pracuje na pozici nižšího, středního či top managementu. Obecně lze konstatovat, že ženy lze nalézt převážně na pozicích nižšího

a středního managementu. Ženy – top manažerky – jsou naopak stále z nejrozumnějších příčin poměrně vzácné. Jednou z těchto příčin může být diskriminace.

O diskriminaci lze hovořit tehdy, pokud žena usiluje o manažerskou pozici ve firmě, projevuje stejné kvality jako její mužští kolegové, ale přesto se jí nedaří se ve firemní hierarchii prosadit. Diskriminace je často skrytá a tudíž ne právně (nebo jen velmi obtížně) napadnutelná. Tato situace bývá často nazývána jako skleněný strop - glass ceiling. Jedná se o soubor na první pohled nerozpoznatelných opatření, chování apod. v organizacích, které ženám i přes zákonem stanovený zákaz jakékoli diskriminace ztěžují a nezřídka i úplně znemožňují postup do vyššího managementu.

Bohužel nezřídka dochází k tomu, že již při vypisování pozic se i navzdory zákonům proti diskriminaci obrací firmy cíleně pouze na konkrétní pohlaví. Je možné konstatovat, že existuje přímá úměra mezi výší požadavků kladených na kandidáty a jednostranným zaměřením inzerátů na konkrétní pohlaví.

Stejně tak je zajímavé sledovat, že obecně je podíl žen na manažerských pozicích vyšší pouze v některých odvětvích – zejména v personalistice, public relations, marketingu a účetnictví. Naopak v technických odvětvích a IT je žena manažerka pouze výjimkou.

1.2.1.1.1 Nástin situace manažerek ve světě

Obecně lze říci, že situace žen ve Spojených státech amerických a v západní Evropě je velmi podobná. Bohužel i přes určité zlepšení, ke kterému v současnosti dochází, je vyvážené zastoupení žen a mužů v managementu stále vizí vzdálené budoucnosti.

Situaci v Evropě dobře dokumentuje studie „Women matter – gender diversity, a corporate performance driver“³, kterou vytvořila pařížská pobočka konzultantské společnosti

³ DESVAUX, G., DEVILLARD-HOELLINGER, S. and BAUMGARTEN, P., Women matter – gender diversity, a corporate performance driver [online], s. 5, Dostupný z WWW: <http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf>.

McKinsey&Company v roce 2007. Podle této studie činí zastoupení žen ve správních radách společností v Evropě průměrně 11 %, a to i přes to, že podíl žen studujících podnikovou ekonomiku a podobné obory na vysokých školách činí 55 % všech studujících. Samozřejmě lze vysledovat dílčí rozdíly mezi jednotlivými evropskými zeměmi. Ze srovnání nejlépe vychází Norsko, kde je podíl žen v top managementu 32 %, následováno Švédskem (24 %), a možná trochu překvapivě Bulharskem a Litvou (obě země shodně 21 %). Celoevropskému průměru odpovídá situace ve Velké Británii (12 %) a v Německu (11 %). Nejméně příznivě dopadl průzkum v Lucembursku (1 %), Itálii (3 %), Španělsku (4 %) a Belgii (6 %).

O tom, že přítomnost žen v top managementu rozhodně není na závalu, se lze rovněž přesvědčit z výše zmíněného výzkumu McKinsey&Company. Výzkum proběhl ve dvou kolech. Nejprve použila společnost McKinsey vlastní diagnostický nástroj – profil organizační výkonnosti – ke změření organizační dokonalosti firmy podle devíti kritérií. Mezi hodnocená kritéria patřilo: vedení, směřování, přičitatelnost, koordinace a kontrola, inovace, vnější orientace, schopnosti, motivace, pracovní prostředí a hodnoty. Prostřednictvím tohoto nástroje se zkoumalo hodnocení 115 000 zaměstnanců z 231 veřejnoprávních a soukromých společností i neziskových organizací. Úkolem bylo zjistit vztah mezi úrovní dokonalosti v devíti výše zmíněných oblastech a hospodářským výsledkem firmy. Firmy, které podle organizačních kritérií dosáhly nejlepšího ohodnocení, měly také provozní rezervu a tržní kapitalizaci na výrazně vyšší úrovni než firmy, které tak vysokého hodnocení dle organizačních kritérií nedosáhly.

Poté bylo vybráno 101 firem z různých sektorů, od energetiky po finančníctví. Jednalo se zejména o velké firmy v Evropě, Americe i Asii, které zveřejnily složení svých vedoucích orgánů. Byly analyzovány odpovědi 58 240 respondentů a porovnávaly se výsledky těchto společností v závislosti na poměru žen ve vedoucích pozicích. Z výzkumu vyplynulo, že společnosti, které měly v top managementu 3 a více žen, byly v průměru hodnoceny lépe v každém z výše uvedených organizačních kritérií než společnosti, kde ženy ve vedení firmy zastoupeny nebyly.

V dalším kole průzkumu bylo zkoumáno, zda zastoupení žen v managementu mělo vliv na finanční výkonnost firmy. Tato část průzkumu byla provedena ve spolupráci s fondem Euro Amazon. Bylo vybráno 89 společností se zaknihovanými cennými papíry s nejvyšší mírou genderové různorodosti v top managementu. Společnosti byly vybírány ze všech evropských firem se zaknihovanými cennými papíry s tržní kapitalizací více než 150 milionů eur. Kritérii výběru byly: počet a míra zastoupení žen ve výkonném výběru, jejich funkce (např. funkce výkonného ředitele vykonávaná ženou měla větší váhu, než pokud by žena zastávala pozici PR manažera). V menší míře se hodnotila i přítomnost více než dvou žen ve vedení, nebo statistika zobrazující genderovou různorodost uvedená ve výroční zprávě. Následně byly analyzovány hospodářské výsledky vybraných společností vzhledem k průměru v jednotlivých sektorech. Vybrané společnosti předstihly průměr sektoru např. ve smyslu rentability vlastního jmění, která činila 11,4 % (průměrná hodnota 10,3 %), hodnotách provozního výsledku (EBIT 11,1 % oproti 5,8 %) a růstu ceny akcií (64 % oproti 47 % v letech 2005-2007).

To vše jen potvrzuje, že je více než vhodné mít ve vedení firem zastoupena obě pohlaví. Nezbývá než doufat, že toto si v co nejbližší době uvědomí i ostatní firmy.

1.2.1.1.2 Nástin situace manažerek v ČR

Již bylo zmíněno, že situace v ČR je analogická se situací v západní Evropě. Stejně jako jinde ve světě se i v ČR ženy uplatňují především na nižším stupni řízení, pokud dosáhnou vyššího stupně ve firemní hierarchii je to nezdárka proto, že jsou majitelkami daných podniků.

I přes to, že zákon zakazuje jakýkoli druh diskriminace, zůstává faktem, že ženy na vedoucích pozicích pobírají leckdy až o polovinu nižší plat než muži. Průměrný plat mužů manažerů je 61 945 Kč, ženy manažerky vydělávají průměrně o 29 322 Kč méně. Příčiny lze hledat právě v diskriminaci, ale také v tom, že ženy dosahují nižších manažerských postů. Další příčinou může být i to, že výše manažerských platů je výsledkem manažerských dohod. Pokud si tedy ženy při dotazu na to, jaký by si představovaly plat,

neřeknou tolik jako jejich mužští kolegové, nemají firmy pochopitelně důvod jim nabízet víc. Představu o platech v jednotlivých odvětvích si lze udělat z tabulky č. 1. Ženy dosahují v průměru vyšších platů než muži pouze v zemědělství. Zdaleka však zde platový rozdíl není tak výrazný jako v ostatních odvětvích.

Tab. 1 Průměrné měsíční mzdy na manažerských pozicích podle pohlaví

<i>Oblast</i>	<i>Průměrný plat mužů (v Kč)</i>	<i>Průměrný plat žen (v Kč)</i>
<i>Státní správa</i>	40 376	33 826
<i>Zemědělství</i>	34 909	36 743
<i>Restaurace a hotely</i>	36 262	23 457
<i>Průmysl</i>	48 883	32 561
<i>Stavebnictví</i>	78 259	32 422
<i>Personální ředitelé</i>	81 331	53 445
<i>Finanční ředitelé</i>	74 460	50 271
<i>Obchodní služby</i>	85 548	63 031
<i>Ředitelé a prezidenti velkých podniků</i>	109 464	41 367
<i>Telekomunikace</i>	36 588	26 793

Zdroj: Přispěvatelé Novinky.cz Ženy ve vedení dostávají téměř o polovinu nižší plat než muži [online].

Praha: Novinky.cz, 2007 [cit. 2007-06-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz>>.

1.2.1.2 Diskriminace podle věku

Jedním z cílů, které si vytyčila Evropská unie, je zamezit jakémukoli druhu diskriminace. Jak však vyplynulo z průzkumu „Eurobarometru č. 296, Diskriminace v Evropské unii:

Vnímání, prožitky a postoje“⁴, domnívá se průměrně celých 42 % Evropanů, že setkat se s diskriminací podle věku není ničím neobvyklým. Nejvíce diskriminovaní si připadají starší lidé Maďarsku (67 %), České republice (58 %), Lotyšsku (52 %) a Portugalsku (51 %). Oproti tomu např. Irové a Lucemburčané si nemyslí, že by tento problém byl v jejich zemi příliš aktuální. Diskriminovaných si v obou zemích připadá pouze 24 % obyvatel. Představu o vývoji trendu si lze udělat z následujících čísel. V roce 2006 bylo o existenci věkové diskriminace přesvědčeno 48 %, v roce 2008 pak 46 % a v roce 2009 již výše zmíněných 42 % Evropanů. Je však otázkou, jakým směrem se kvůli hospodářské krizi bude tento trend vyvíjet dál. V souvislosti s obecně vzrůstající nezaměstnaností se mnoho lidí domnívá, že propouštěním budou více postiženi opět starší občané, pro které je následně obtížnější najít nové zaměstnání. Diskriminace podle věku však nemusí pro starší občany přinášet jen samé nevýhody. Jako příklad „pozitivní diskriminace“ starších občanů lze uvést možnost být zvolen do senátu. V případě státních zaměstnanců potom platí, že čím déle v zaměstnání působí, tím jim vzniká nárok na větší odměnu, než jakou pobírají „nováčkové“.

1.2.1.3 Diskriminace dle sexuální orientace

Diskriminace dle sexuální orientace bývá považována za druhou nejčastěji rozšířenou formu diskriminace. Podle výsledků průzkumu⁵ je situace nejhorší v jihoevropských státech - na Kypru, v Řecku a v Itálii, kde téměř tři čtvrtiny dotázaných uvedly, že diskriminace dle sexuální orientace zde není nic neobvyklého. O moc lépe na tom není ani Portugalsko (65 %) a Francie (59 %). Naopak možná pro někoho překvapivě dosahují

⁴ Příspěvatelé Gender Studies, Diskriminace na základě věku je široce rozšířena v celé Evropské unii [online], Dostupný z WWW:
<<http://www.rovneprilezitosti.cz/pr.php?article=446>>.

⁵ Příspěvatelé EurActiv.cz, Eurobarometr: Diskriminace v Evropě je stále silná [online], Dostupný z WWW:
<<http://www.euractiv.cz/socialni-politika/clanek/eurobarometr-diskriminace-etnik-je-v-evrope-stale-silna>>.

nejlepších výsledků nové členské země EU – Bulharsko (20 %), Česká republika (27 %), Slovensko (30 %) a Estonsko (32 %).

1.2.1.4 Diskriminace na základě příslušnosti k etnické skupině

Jak vyplývá z průzkumu Eurobarometru ⁶, je diskriminace na základě příslušnosti k určité etnické skupině považována za nejvíce rozšířenou. Podle 48 % dotázaných Evropanů nejen že nedochází v porovnání s minulými roky ke zlepšení, naopak se tato diskriminace stále prohlubuje. To se týká zejména Nizozemska, kde si 71 % dotázaných myslí, že diskriminace na základě etnických odlišností je hojně rozšířená. To, že se situace zhoršuje, si myslí i obyvatelé dalších států – Dánska (68 %), Maďarska (61 %), Itálie (58 %) a Belgie (56 %). O zlepšení situace oproti minulým letům jsou naopak přesvědčeni obyvatelé Polska (17 %), Litvy (20 %), Kypru (23 %) a Lotyšska (25 %).

S tímto druhem diskriminace je úzce spojena problematika Romů. Vezmeme-li příslušníky jiných etnických skupin obecně, uvádí průměrný Evropan, že nemá problém s tím, pokud by měl za souseda člověka z jiné etnické skupiny. Na škále od jedné („velmi neuspokojivý“) do desíti („zcela bez potíží“) se u tohoto průměrného Evropana dostáváme na koeficient 8,1. Pokud by se však mělo jednat o Roma, vypadá situace poněkud odlišně. Téměř polovina Čechů a Italů by se v přítomnosti romských sousedů necítila dobře (koeficienty 3,7 a 4,0). O mnoho lépe na tom není ani Irsko (40 % a koeficient 4,8), Slovensko (38 % , koef. 4,8 a Kypr 34 % a koef. 5,6).

⁶ Příspěvatelé EurActiv.cz, Eurobarometr: Diskriminace v Evropě je stále silná [online]. Dostupný z WWW:
<<http://www.euractiv.cz/socialni-politika/clanek/eurobarometr-diskriminace-etnik-je-v-evrope-stale-silna>>.

1.2.2 Charakteristika současného podnikatelského prostředí v ČR a komparace s Velkou Británií

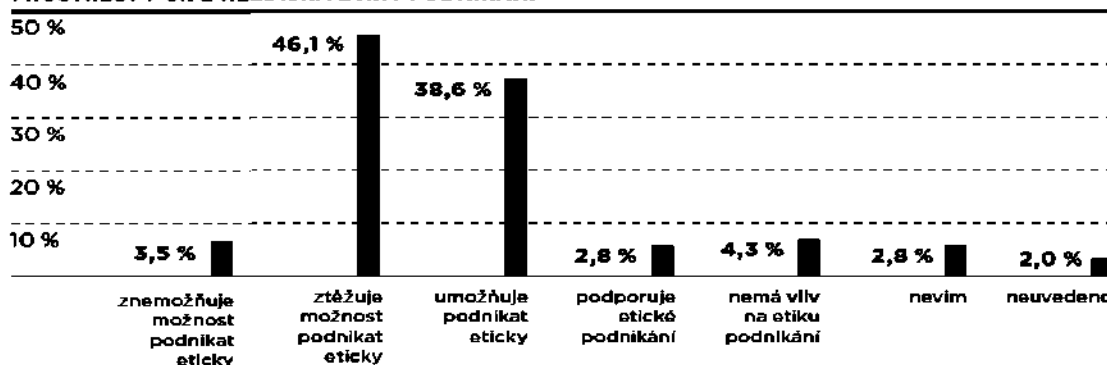
Následující kapitola se pokusí stručně charakterizovat současné podnikatelské prostředí v ČR. Pozornost bude zaměřena zejména na přístup podnikatelských subjektů k projevům etiky v podnikání. Tato kapitola bude vycházet z výzkumu, který pro Transparency International provedla společnost GfK za účelem zmapování přístupu českých manažerů k etickým principům v podnikání a srovnání s podnikatelským prostředím ve Velké Británii. Tento výzkum Etika podnikání ⁷ byl proveden v roce 2005 a kvantitativní částí se zúčastnilo 254 představitelů středního managementu českých firem a 39 zástupců firem britských, které byly aktivní na českém trhu. Všechny zúčastněné firmy dosahovaly ročního obrátu většího než 100 mil. Kč. V rámci detailních individuálních rozhovorů, jež byly předmětem kvalitativní části výzkumu, bylo dotazováno 50 top manažerů z firem rovněž s obratem nad 100 mil. Kč.

Na základě výsledků výzkumu lze vyvodit následující závěry:

- ✓ Prostředí v České republice stále není etickému chování v podnikání příliš příznivě nakloněno. V porovnání se zeměmi EU leží Česká republika přibližně uprostřed – oproti starým zemím je na tom ČR o něco hůře, oproti nově přistoupivším státům o něco lépe. Přesnější výsledky výzkumu prostředí České republiky zachycuje obrázek č. 1.
- ✓ Soukromý sektor dosahuje při hodnocení etiky v podnikání příznivějších výsledků než státní sektor.

⁷ MANDÍK, J., Etické přístupy v podnikání [online], Dostupný z WWW: http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf.

PROSTŘEDÍ V ČR Z HLEDISKA ETIKY PODNIKÁNÍ



Obr.1 Prostředí v ČR z hlediska etiky podnikání

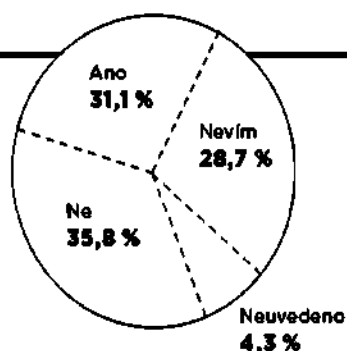
Zdroj: MANDÍK, J. *Etické přístupy v podnikání* [online]. Praha: Transparency International Česká republika, 2006 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW:

<http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf>.

- ✓ Lze se domnívat, že zde existuje „dvojí vnímání korupce“, tzn. že má-li neetické chování pro firmu nepříznivé důsledky, mělo by být toto jednání postihováno – o tom je přesvědčeno 96,1 % respondentů. Má-li však firma prospěch z korupčního jednání svých pracovníků, není na tom podle výsledků průzkumu nic tak špatného. Výsledky dotazu, zda by měli být nějak trestáni zaměstnanci firmy, kteří se dopustili sice neetického jednání, které je ale firmě ku prospěchu, lze graficky znázornit do následujícího schématu.

DVOJÍ VNÍMÁNÍ KORUPCE

Měli by podle Vás být nějak sankcionováni zaměstnanci firmy, kteří se dopustili neetického jednání, které firmu zvýhodňuje?



Obr. 2 Dvojí vnímání korupce

Zdroj: MANDÍK, J. *Etické přístupy v podnikání* [online]. Praha: Transparency International Česká republika, 2006 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW:

<http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf>.

- ✓ U českých firem jsou za nejdůležitější předpoklady úspěchu v podnikání považovány kvalita produktů a služeb, kontakty a známosti a dodržování zákonů. V britských firmách bylo toto pořadí mírně odlišné. Představu si lze udělat z tabulky č. 2.
- ✓ Stejně tak i rizika, která by mohla firmu ohrozit, jsou britskými a českými manažery vnímána různě. Za zmínku stojí, že britští zástupci firem si daleko více uvědomují závažnost ztráty reputace. Podrobnější data poskytuje tabulka č. 3.
- ✓ Neetické chování představuje dle výsledků průzkumu jednu z možností získání konkurenční výhody.

Tab. 2 Faktory úspěšnosti firem

<i>Pořadí</i>		<i>Faktory úspěšnosti</i>	<i>Důležité pro</i>	
<i>ČR</i>	<i>GB</i>		<i>ČR</i>	<i>GB</i>
1	1	<i>Kvalita produktů a služeb</i>	96,9 %	100 %
2	3	<i>Osobní síť kontaktů a známostí</i>	89,8 %	89,7 %
3	2	<i>Dodržování zákonů</i>	83,1 %	94,9 %
4	4	<i>Úzké kontakty na úředníky</i>	55,9 %	53,9 %
5	5	<i>Úzké kontakty na politiky</i>	42,1 %	33,3 %
6	6	<i>Porušování etických pravidel</i>	31,5 %	25,6 %
7	7	<i>Překračování zákonných norem</i>	24,8 %	17,9 %
8	8	<i>Příslušnost managementu k politické straně</i>	15,7 %	10,3%

Zdroj: MANDÍK, J. *Etické přístupy v podnikání* [online]. Praha: Transparency International Česká republika, 2006 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW:
http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf.

- ✓ Mnohem více britských firem má také zavedený tzv. etický kodex. V České republice má etický kodex kodex zavedeno 59,1 % firem, u britských firem je to 82,1 %. Většina z dotazovaných tvrdila, že je dobře obeznáma s etickým kodexem své firmy a že je kodex formulován dostatečně jasně a srozumitelně. Pro zhruba

jednu třetinu z dotazovaných firem je tento kodex považován za nedílnou součást pracovní smlouvy. Oproti tomu pouze u 51 % českých firem a 71,9 % britských je jmenována konkrétní osoba či skupina osob, na kterou by bylo možné se obrátit v případě řešení různých sporných situací, které by nebyly v souladu s kodexem. Firmy, které dosud kodex zavedený nemají, příliš ani neuvažují o jeho případném zavedení.

Tab. 3 Rizika ohrožující prosperitu firmy

Pořadí		Riziko ohrožující prosperitu firmy	Důležitost pro	
ČR	GB		ČR	GB
1	1	Válka v zemi	5,16 %	5,13 %
2	4	Drastické snížení poptávky v kategorii zboží nebo služeb	5,01 %	4,34 %
3	3	Hospodářská destabilizace země	4,63 %	4,51 %
4	2	Ztráta reputace v důsledku prokázaného užívání neetických postupů	4,42 %	4,61 %
5	8	Prohra soudního sporu o 20 % obrátu	4,31 %	3,47 %
6	9	Devalvace měny o 30 % – 50 %	4,17 %	3,37 %
7	5	Epidemie onemocnění mezi zaměstnanci	4,12 %	4,11 %
8	6	Povodeň zasáhne sídlo firmy	4,07 %	3,77 %
9	7	Politická destabilizace země	3,73 %	3,51 %

Zdroj: MANDÍK, J. *Etické přístupy v podnikání* [online]. Praha: Transparency International Česká republika, 2006 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW: http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf.

Jak již vyplynulo z výše uvedeného, není snaha o etické podnikání v České republice procházka růžovým sadem. Ne snad, že by to bylo nemožné, rozhodně je to tu však pro eticky podnikající firmy těžší než pro ty, které se čas od času uchýlí k nějaké té méně etické variantě chování. Vinu na tom nese zejména celková kultura ve společnosti, nejrůznější mezery v zákonech stejně jako těžkopádný byrokratický systém. Určitá úroveň neetického chování je tak v našem podnikatelském prostředí běžná a nikdo se nad ní již ani

příliš nepozastavuje. Dlužno však dodat, že oproti minulým rokům se situace vyvíjí k lepšímu a dá se předpokládat, že i v následujících letech zůstane tento trend pozitivní.

V rámci hodnocení etičnosti a neetičnosti podnikatelských aktivit je třeba rozlišovat mezi veřejným a soukromým sektorem. Neetické chování bývá ve velké míře přisuzováno státnímu sektoru zejména v souvislosti s veřejnými zakázkami. Zadávání veřejných zakázek je při našem stavu legislativy jako uzpůsobené pro korupci. Je zcela běžné nastavit již při vypisování veřejné zakázky parametry tak, aby je mohl splnit jen již předem vybraný kandidát. Je zde téměř nutností “mít známé” a jednat ve stylu “já pomůžu tobě, ty pomůžeš mě”. Korupce může mít mnoho podob - může jít o peněžní úplatky, které firma nabídne úředníkovi, aby mohla projít dál ve výběrovém řízení či aby nemusela platit pokutu v případě, že porušila nějaký bezpečnostní předpis apod. Stejně tak může jít o poskytování různých protislužeb. Korupce jde také nezřídka ruku v ruce s vydíráním. V oblasti soukromého sektoru stojí obchodní styk také na osobních kontaktech a známostech, které notně ulehčují možnost prosadit se. Právě tyto kontakty umožňují velmi nenápadným a těžko prokazatelným způsobem porušovat striktní pravidla podnikatelské etiky.

1.2.3 Stručné porovnání úrovně manažerské etiky v ČR se světem

Po srovnání situace v České republice a ve Velké Británii se nyní tato práce zaměří na to, jak si Česká republika vede v celosvětovém měřítku. Organizace Transparency International každoročně sestavuje pomyslný žebříček států⁸ podle toho, jak moc je možné se v nich setkat s korupcí. V roce 2008 se Česká republika mezi 180 zúčastněnými zeměmi umístila na 45. místě, což představuje průměrný výsledek. O poznání méně lichotivě

⁸ Příspěvatelé ISEA, Transparency International: Míra korupce se v ČR od loňského roku nezměnila [online], Praha: Dostupný z WWW:

<<http://isea->

dnh.cz/Aktuality/Posledn%C3%AD%C4%8D%C3%A1nkyakoment%C3%A1%C5%99e/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/703/Default.aspx>.

vypadá porovnání v rámci zemí EU. Česká republika se umístila mezi 25 státy EU až na 18. místě a byla předstihnuta například i Estonskem a Slovinskem.

V celosvětovém měřítku dosáhly nejlepších výsledků Dánsko, Švédsko a Nový Zéland. Největší problémy s korupcí naopak vykazují např. Irák, Barma a Somálsko.

2. Teoretická část

Tato kapitola se bude zabývat teoretickým vymezením pojmu manažerská etika. Pro lepší pochopení bude v úvodu kapitoly nastíněna problematika morálky a etiky v obecné rovině a teprve následně bude přikročeno k charakterizování etiky manažerské.

2.1 Morálka

Původ slova morálka se odvozuje od latinského pojmu *moralita* (správné chování) a od slova *mós*, což představuje jednak mrav, obyčej či zvyk, ale také osobní způsob života, charakter osobnosti a její smýšlení.

Morálka je podle Putnové a Sekničky [1, s. 36] definována jako „*soustava pravidel, hodnot a mravních citů lidského jednání*“. Morálka představuje to, jak se lidé ve skutečnosti chovají. Tím se odlišuje etiky, která – jak bude podrobněji vysvětleno později – se zaměřuje na to, jak by se jedinci měli chovat. Protože člověk je tvor společenský, je jeho existence ovlivněna mezilidskými vztahy a s tím spojenými rozličnými pocity, ať už je to štěstí, láska, odpovědnost nebo také výčitky svědomí.

Za základní východisko pro morální chování člověka lze považovat tzv. přirozený zákon morálky. Ten je spjat především s lidskými sklony a pudy a tvrdí, že lidský jedinec by se měl chovat a jednat tak, aby toto jeho chování bylo v souladu s lidskou přirozeností. Stejně tak se předpokládá, že kromě lidských pudů bude chování jedince ovlivněno racionálním uvažováním - rozumem a že člověk bude díky tomu schopen rozpoznat dobré od zlého. Přirozený zákon morálky představuje samotný základ humanity člověka a nedá se změnit. Samotný přirozený morální zákon by však byl pro potřeby společnosti nedostačující a proto je nezbytný vliv výchovy, vzdělání a životních zkušeností. Z hlediska společenského vývoje člověka se mluví o morálce teprve tehdy, když došlo k vymanění jedince z rodové závislosti. Jedinec se stal plně socializovaným a byl schopen zvážit jak východiska, tak i možné následky svého chování.

Morálka se nezaměřuje pouze na to, co je běžné či vžité. Obsahuje v sobě navíc také snahu překonat dosud vymezený obzor, zahrnuje hledání nových – účinnějších kritérií, která umožňují koordinovat lidské jednání tak, aby bylo prospěšnější, hodnotnější apod.

Morálku lze strukturovat na nejrůznější skupiny principů, zákonitostí, mravních citů a hodnot. Pro dosažení lidské důstojnosti a obecného dobra je však třeba nahlížet na morálku komplexně. Kromě různých zvyklostí a mravních zákonů je třeba, aby se lidské chování vyznačovalo tzv. mravními city – např. náklonností, sympatiemi. Teprve tyto city dělají náš život hodnotnější, spojují nás s ostatními jedinci. Bylo by totiž velkou chybou předpokládat, že pouze existence a prosté dodržování práv a povinností z nás dělá morální bytost. Posuzovat člověka jako morální bytost nelze jen na základě toho, zda se chová podle pravidel, ale je třeba se zaměřit i na jeho motivy a charakter.

K motivům, které člověka vedou k morálnímu jednání, lze přiřadit zejména pocit štěstí, lásky, obdivu či studu. O nic menší vliv na chování člověka nemá ani lidská důstojnost a pokora člověka k okolnímu světu. Pokora byla člověku vlastní již ve starověku, kdy byla označována slůvkem „pietas“, což označovalo jakousi úctu k posvátnému. V současnosti je na pokoru někdy nahlíženo jako na něco přebytného, pro co již v současném světě není místo. Bohužel pro lidstvo se vytratila zejména pokora ve vztahu k přírodě a člověk často sobě a svým potomkům svým chováním ve stylu „po nás potopa“ ztěžuje současnou a zejména budoucí situaci. Je třeba, aby si lidé znovu uvědomili, že v naprosté většině případů to není příroda, která by byla závislá na lidech, ale že naopak lidé jsou závislí na přírodě a mnohdy jsou proti jejím projevům zcela nebo částečně bezmocní – např. v případě živelných katastrof.

2.1.1 Mravnost versus morálka

Slovo mravnost vychází ze slova „mrav“, které značí obyčej a zvyk, tedy něco, co je obecně společností považováno za přijatelné, vhodné. Dlouhou dobu se mezi pojmy mravnost a morálka nerozlišovalo a byl jim přiřazen takřka stejný význam. Teprve v souvislosti s rozvojem filozofie, jmenovitě např. etikou povinnosti vyvinutou I. Kantem

a klasickou filozofií, která byla zastoupena G.W.F. Hegelem, se situace změnila. Právě posledně jmenovaný rozlišil pojmy morálka a mravnost. Začal se používat pojem princip autonomie vůle, který vyzdvihoval právo jedince na „morální svobodu“. Za morální jednání člověka je považováno takové jednání, které je jednak v souladu s obecně platnými morálními normami a jednak s vlastním svědomím. Oproti tomu mravnost nemusí být svědomím jedince reflektována.

2.1.2 Vztah morálky a práva

Lze tvrdit, že vztah morálky a práva vymezuje jakousi hranici mezi formální a neformální regulací ve společnosti. Východiskem jak pro právo, tak i pro morálku je z historického hlediska mrav, obyčej. Je možné říci, že v tomto pojetí plní etika proaktivní úlohu, oproti tomu právo plní úlohu reaktivní.

Právo bývá spojeno s obecnou autoritou, která může využívat donucovacích prostředků, aby bylo dosaženo žádoucího společenského jednání. Morálka představuje jakousi inspiraci pro právo a často se říká, že právě právo je minimem morálky. Klíčovým vztahem mezi právem a morálkou je vztah spravedlnosti (nebo také férovosti). Platí však, že spravedlnost nemůžeme vždy ztotožnit s dobrem, k čemuž někdy dochází právě při hodnocení právních norem.

2.1.3 Vztah politiky a morálky

Vztah politiky a morálky zahrnuje především činnost institucí a hodnot, které mají vliv na demokracii a rozvoj občanské společnosti. Je nutné, aby veřejné instituce dodržovaly morální zásady, především svobodu a spravedlnost – jen tak mohou plnit svůj účel, pokusit se o docílení tzv. obecného dobra.

Obecné dobro nepředstavuje objektivní stav skutečnosti, nýbrž jakési dosažitelné optimum soužití uvnitř konkrétní komunity, tak jak jej vnímáme ve vztahu k určité situaci. Vztah

mezi morálkou a politikou je založen na sociálních principech. Za nejdůležitější z nich je považován společný prospěch, na který lze dle Putnové a Sekničky [1, s. 39] nahlížet z různých úhlů pohledu:

- ✓ „Je to určitý společný prospěch, kvůli němuž určité společenství vůbec existuje, tedy smysl a cíl.
- ✓ Je to řád určitého společenství, zejména pravidla, instituce, orgány, které jsou nezbytné, aby vznikl společný prospěch.
- ✓ Je to poslání, kvůli němuž společenství existuje.“

Dalšími sociálními principy jsou i solidarita a subsidiarita. Solidarita představuje princip povinnosti a lze ji vnímat jako :

- ✓ povinnost jednotlivců a skupin k sobě navzájem,
- ✓ povinnost jednotlivců a skupin k celku,
- ✓ povinnost celku vůči jednotlivcům a skupinám.⁹

Solidarita by v žádném případě neměla popírat právo na uplatnění zájmů jednotlivce a jejich obhajobu, naopak by měla podporovat úsilí o dosažení společného dobra. Subsidiarita představuje pravidlo pro stanovování kompetencí při vykonávání obecného dobra. Vyjadřuje skutečnost, že společnost nemá jedinci odnímat to, co může sám vykonat pomocí své vlastní síly a svých schopností. Stejně tak, co je v silách menšího společenství, nemělo by mu být větším společenstvím odebíráno. Princip subsidiarity tedy zachycuje obranu svobodné iniciativy, budování společenského řádu zdola nahoru a hájí právo menších.

Kromě již zmíněné svobody a spravedlnosti existují i další etické hodnoty, které politiku obohacují. Jedná se zejména o důvěru, odpovědnost a čestnost, které jsou také předmětem kontroly politické moci. V případě, že politikům tyto vlastnosti chybí, což jistě není nic výjimečného, má to neblahý vliv nejen na politiku samotnou, ale i na právo a následně na společnost jako celek. Společnost je vůči negativním vlivům v politice poměrně bezbranná,

⁹ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 39.

neboť není snadné provádět efektivní kontrolu moci, která je přímo spojena s legalitou a legitimitou. Ospravedlnění politického systému a politická moc, která s ním souvisí, je vázána na jeho přijetí veřejností u voleb. V zájmu společnosti je třeba, aby voliči morálku politiků velmi bedlivě sledovali, zejména to, jak se chovají na veřejnosti, ke svým konkurentům, či jak se starají o to, aby naplnili předvolební sliby.

2.1.4 Morálka a životní prostředí

V této kapitole rovněž nelze opominout problematiku morálky člověka a jeho vztahu k životnímu prostředí - přírodě, na níž je člověk, ač na to v dnešní době někdy zapomínáme, přímo závislý. Člověk svým chováním sám způsobuje různé závažné problémy, se kterými se bude muset on sám nebo příští generace vypořádat. Mezi tyto problémy patří například:

- ✓ produkování nebezpečných odpadů,
- ✓ poškození životadárných planetárních systémů,
- ✓ nadměrné čerpání přírodních zdrojů,
- ✓ snižování biologického bohatství planety.¹⁰

Ústřední otázkou ve vztahu společnosti a přírody, kterou je třeba se zabývat, je, jak vůbec lze řešit existenciální otázku člověka, odcizení člověka od přírody a podobně. Je zřejmé, že je potřeba snažit se skloubit klasickou moudrost s pokrokem, racionalitou a prosperitou. Globální problémy člověka spojené s životním prostředím by měly být řešeny pomocí technologického rozvoje a nejmodernějších inovací.

¹⁰ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 40.

2.2 Etika

Původ slova etika je odvozen z řeckého slova „éthos“, které může být přeloženo jako zvyk, morálka. Etiku lze popsat jako společenskou vědu, která se zabývá zkoumáním morálky. Etika se zabývá zejména mravními principy, zákony a smlouvami, které umožňují, aby na základě toho, co „je“, bylo vyřčeno tvrzení o tom, co „by mělo být“. Před vyslovením mravního soudu je třeba vždy důsledně zvážit veškerá dostupná fakta, principy a hodnoty, na nichž je mravní argumentace postavena a samozřejmě také konkrétní posuzovanou situaci. Mezi klíčové úkoly, které si etika klade, je zejména nalezení odpovědí na otázky, co je „dobré“ a co je „spravedlivé“.

Pod slovem „dobrý“ si lze představit něco lidsky hodnotného, co představuje dobro pro člověka a co činí jeho život kvalitnější, smysluplnější. Protipól dobra představuje zlo, které může být jednak fyzické a jednak mravní. Fyzické zlo – jak je zřejmé z názvu – se projevuje na těle lidského jedince (např. nemoc, smrt, deformace...). Za mravní zlo lze považovat situaci, kdy člověk svým chováním porušuje mravní zákon. Právě mravní zlo je hlavním tématem, kterým se etika zabývá. Otázka dobra a zla fascinuje člověka od samotného počátku jeho existence. Postupně se vyvinuly nejrůznější pohledy na vztah dobra a zla [1, s. 42]:

- ✓ *„dobro a zlo jsou rovnocenné síly,*
- ✓ *existuje pouze dobro, zlo je iluze,*
- ✓ *existuje dobro, ale existuje i svoboda odmítnout ho, a tak vytvořit zlo,*
- ✓ *zlo a dobro jsou lidské relativní pojmy“.*

Druhá zásadní otázka, která je předmětem etiky, se zabývá spravedlností a hledáním odpovědi na otázku, zda je lepší chovat se spravedlivě nebo nespravedlivě. Lze říci, že se jedná o hledání obecných limitů rovnosti.

Etika z hlediska zkoumání ani z hlediska historického vývoje v žádném případě není homogenní. Na základě členění dle logické výstavby lze rozdělit etiku na tři základní skupiny: deskriptivní etiku, normativní etiku a analytickou etiku (metaetiku).

Deskriptivní etika se zabývá zejména popisem mravních rozhodování a hodnot, které jsou běžné v konkrétní společnosti. Zaměřuje se také na faktory, které způsobují změny v (ne)morálním chování jedinců. Předmětem normativní etiky jsou normy, podle kterých se lidé řídí ve svém rozhodování. Analytická etika se zaměřuje zejména na jazyk morálky, tedy na rozbor etických pojmů a výroků, v souvislosti s jejich logickou strukturou.

2.3 Hospodářská (podnikatelská) etika

Obchodní činnost člověka byla již odedávna spojena s dilematem, zda preferovat svůj vlastní zájem, nebo zda se v rámci obchodní činnosti ohlížet i na zájmy ostatních lidí. Vzhledem k tomu, že podnikatelská etika jako vědní disciplína je poměrně mladá, není ještě přesně terminologicky definována. Jedna z možných definic by mohla znít například takto [1, s. 14]: „*Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.*“ Ekonomická činnost probíhá prostřednictvím vztahů mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, jejichž vztahy jsou regulovány různými normami – právními i morálními. Protože úroveň morálky ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím i výkonnost ekonomiky jako celku, lze říci, že morálka se tak stala součástí ekonomiky. Definovat to lze následovně [1, s. 15]: „*V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty.*“

Mnoho podnikatelských subjektů si klade otázku, zda se jim vůbec vyplatí se studiem podnikatelské etiky zabývat, zda jim to bude něčím prospěšné. Důvody pro studium etiky jsou však nemalé. Etika poskytuje klíč k nalezení vhodného chování k celé řadě situací, které zákon a právo nevymezuje a ani vymezovat nemůže. Přesto se i dnes poměrně mnoho podnikatelů domnívá, že to, co již nepokrývá zákon, není nutné. V posledních letech se podnikatelskou etikou zabývá stále více ekonomů a politiků, zejména kvůli hospodářské kriminalitě, korupci a nerespektování základních pravidel slušnosti vůbec. Odpůrci systematického studia podnikatelské etiky poukazují zejména na neosvojitelnost etických principů u dospělých, kteří mají již vybudovaný systém základních hodnot. Je třeba přiznat, že tento argument má určitě pravdivý základ, na druhou stranu je ale prokázáno, že i názory manažerů se v průběhu času vyvíjejí a mění se i přístup k etickým hodnotám.

Pro zapojení podnikatelské etiky do tržní ekonomiky je však i celá řada ekonomických důvodů. Podnikatelům, pokud se budou řídit jejími principy, to přinese zejména:

- ✓ nižší transakční náklady,
- ✓ větší loajalitu zaměstnanců,
- ✓ zlepšení image firmy,

- ✓ nárůst spokojenosti zákazníků,
- ✓ zvýšení loajality investorů,
- ✓ zvýšení zisku,
- ✓ zlepšování kvality podnikatelského prostředí.

Transakčními náklady se rozumí takové náklady, které jsou spojeny s provozem ekonomického systému. Patří mezi ně zejména:

- ✓ náklady na vymáhání plnění obchodních smluv,
- ✓ náklady na soudní pře,
- ✓ náklady na kontrolní mechanismy,
- ✓ náklady na prověřování osob,
- ✓ náklady na ochranu osob a majetku.

V zemích s nízkou úrovní podnikatelské etiky a v prostředí, kde bují korupce, dosahují transakční náklady vysoké výše a musí být zákonitě promítnuty i do cen výrobků dané firmy, a ovlivňují tak i konkurenceschopnost podniku na trhu.

Je prokázáno, že pokud ve firmě panuje příznivé sociální klima, vznikají mezi zaměstnavateli a jejich zaměstnanci dlouhodobé vztahy, které jsou založeny na vzájemné důvěře. Naopak, pokud příznivé sociální klima ve firmě chybí, dochází k častým konfliktům, neprůhlednosti rozhodování i asymetrickým informacím, a to vše vede ke snížení efektivity a zhoršení kvality práce odváděné zaměstnanci.

Pokud firma disponuje loajálními zaměstnanci, má to příznivý vliv i na ostatní zainteresované skupiny, které lze označit souhrnným názvem „stakeholders“. Příznivého pohledu na firmu lze dosáhnout zejména, pokud firma důsledně dbá na dostatečnou informovanost a také na transparentnost. Tím se značně omezuje prostor pro chování, které neodpovídá principům etiky. V současné době moderních technologií má firma celou řadu možností, jak informace o sobě zveřejnit. Za pravděpodobně nejrozšířenější možnost sebe prezentace lze považovat internet. Transparentnost a dostupnost informací představují dokonce v současnosti podle významných konzultantských společností i jedno z kritérií

posuzující bonitu firmy. Vzhledem k tomu, že toto kritérium je postaveno na stejnou úroveň například s výkonností firmy i úrovní managementu, plyne z toho, že by firmy rozhodně měly zvážit začlenění principů podnikatelské etiky do svého konceptu.

Cílem každého podniku by mělo být získat takového zákazníka, který bude firmě a jejím výrobkům věrný. V současnosti stále více spotřebitelů preferuje firmy, které dodržují etická pravidla. Stále více – zejména v západních zemích – přibývá lidí, kteří odmítají kupovat výrobky od firem, které se nechovají dobře vůči životnímu prostředí nebo uplatňují neetické chování vůči svým zaměstnancům. O tom se mohla přesvědčit například i firma Shell, které v minulosti dvakrát rapidně poklesly zisky. Jednou za to mohla necitlivě vedená environmentální politika koncernu, podruhé potom podpora nedemokratického politického zřízení v Africe. V České republice zatím jako hlavní kritérium převládá cena výrobků. Dá se však předpokládat, že čím dál tím více lidí bude následovat „západní přístup“ a bude se více zajímat o to, jak se výrobky dané firmy vyrábí, jaké ve firmě panují podmínky vůči zaměstnancům a podobně.

Dodržování principů podnikatelské etiky má příznivý vliv na zájem investorů. Ti vědí, že pokud firma bude vystupovat eticky, bude zájem o prodej jejích výrobků a proto je pro ně výhodné do takové firmy vložit své finanční prostředky.

Ačkoliv si to mnozí podnikatelé nemyslí, neeticky jednající ekonomický subjekt nemůže dlouhodobě dosahovat ekonomického prospěchu. Ano, neetické jednání sice může přinášet zvýšení zisků, ale vždy pouze krátkodobě, poté toto jednání vyplyne na povrch a spotřebitelé svůj zájem raději zaměří na ty firmy, které se chovají etičtěji.

Pokud firmy dodržují principy „fair play“, dochází ke všeobecné kultivaci podnikatelského prostředí. Firmy by si měly uvědomit, že v rámci podnikatelského prostředí jsou nejen producenty, ale zároveň i konzumenty podnikatelské etiky – např. ve vztahu k dodavateli. Měly by si proto uvědomit, že nejen ony mají tu možnost chovat se neférově, ale že ani jiné firmy s nimi nemusí jednat vždy podle pravidel.

2.4. Tržní ekonomika a její klíčové hodnoty

Tržní ekonomika vychází z tzv. zlatého pravidla morálky, které se používá pro posouzení správnosti jednání již velmi dlouho (a to nejen v oblasti obchodu). Vyjádření tohoto pravidla má svoji pozitivní a negativní variantu [1, s. 51]:

„Pozitivní vyjádření pravidla:

Vše, co chceš, aby jiní dělali tobě, dělej i ty jim.

Negativní vyjádření pravidla:

Co nechceš, aby jiní dělali tobě, nedělej ani ty jim.“

Toto pravidlo prošlo za dobu své existence třemi vývojovými stupni. První stupeň umožňoval potrestat špatné jednání. Druhý stupeň je postaven na odplatě, tedy principu tália, který umožňoval odpovědět na nějaký čin stejným činem, a naplňoval tak filozofii „oko za oko, zub za zub“. Třetí stupeň je založen na dobrém jednání vůči druhému.

Zlaté pravidlo morálky nám v běžném životě i v podnikatelské praxi umožňuje regulovat běžné vztahy a pomáhá nám rozhodovat se v jednoduchých situacích. V případě, že se dostaneme k řešení složitějších etických problémů, je třeba zohlednit celý komplex principů a hodnot. V rámci podnikání se používá tzv. euroamerický systém hodnot pro ekonomickou praxi. Podle tohoto systému je třeba vzít v úvahu zejména následující hodnoty:

- ✓ svobodu,
- ✓ spravedlnost,
- ✓ odpovědnost,
- ✓ důvěru,
- ✓ pokrok,
- ✓ prosperitu,
- ✓ racionalitu.

Tyto výše uvedené hodnoty lze rozdělit do třech skupin. Do první skupiny patří svoboda a spravedlnost, které pomáhají v demokratické společnosti nastolit takové prostředí, které je vhodné k podnikání. Obě výše zmíněné vlastnosti jsou základem pro legalitu a legitimitu. V reálném světě je poměrně obtížné dosáhnout souladu mezi spravedlností a svobodou. Pokud by tomu tak bylo, bylo by dosaženo ideálu demokracie. Tomu se nicméně zatím i vyspělé tržní ekonomiky mohou pouze přiblížit. Ve většině ekonomik jsou však běžné nejružnější kolize. Častý je například nesoulad mezi svobodou volby a rovností. Takovéto nerovnosti je třeba řešit a to ve všech jejich rovinách – ať již ekonomické, politické nebo etické.

Druhá skupina zahrnuje odpovědnost a důvěru. Právě tyto dvě vlastnosti jsou stěžejní pro veškeré smluvní vztahy, které jsou v tržním hospodářství vytvořeny, a představují základní kámen pro vytvoření férové konkurence, na které by celý tržní systém měl být založen. Tyto dvě vlastnosti jsou významné i z hlediska právní formy podnikatelských subjektů. V dnešní době celá škála obchodních společností využívá princip omezeného ručení, pro efektivnost řízení a správy podnikání je tedy odpovědnost firemních představitelů nezbytná.

Do třetí skupiny patří zbývající tři vlastnosti – pokrok, prosperita a racionalita. Cílem globální ekonomiky je v současné době zajištění trvale udržitelného rozvoje. To klade nemalé nároky na firmy, které se více musí orientovat na sociální a ekonomickou stránku svého podnikání. Pokrok je velmi úzce spojen s inovacemi – ať již procesními, výrobovými nebo technologickými. Inovace se objevují i v oblasti řízení. Kromě racionality je však v potaz brána i emocionalita, která se projevuje například v oblasti motivace.

2.4.1 Svoboda

Svoboda představuje stěžejní hodnotu v ekonomické praxi. J.S. Mill vymezil svobodu následovně [1, s. 53]: „*Jediná svoboda, která si zaslouží své jméno, je svoboda usilovat o vlastní dobro vlastním způsobem.*”

Pojem svoboda lze interpretovat různě, např. lze říci, že jde o přání jednotlivce být tzv. svým „vlastním pánem“. Slovo svoboda představuje situaci, kdy se my sami můžeme rozhodnout, co chceme dělat, a nikdo jiný nám v našem rozhodnutí nebude bránit. Jde také o jakýsi prostor, ve kterém se můžeme chovat podle svého uvážení a být takoví, jací chceme nebo jací nám naše schopnosti umožňují být, bez toho, že by se nám do toho vměšovali ostatní jedinci. Člověk nemůže být ve svém životě svobody nikdy zcela zbaven, lze mu ji však výrazně omezit. Podnikatelská etika se zaměřuje zejména na morální svobodu – na svobodu vůle a svobodu volby a zahrnuje veškeré rozhodovací procesy, kterými jednatel prochází. Pod svobodou volby se rozumí konkrétní odpověď na rozumovou pobídku, která se týká vlastního rozhodnutí. Svoboda volby je efektivní tehdy, má-li člověk možnost uskutečnit to, co pokládá za dobré a spravedlivé. Ve skutečnosti bývá existence svobodné volby omezena nejrůznějšími překážkami a při posuzování následného chování člověka je třeba vzít v úvahu, že se choval zřejmě poněkud jinak, než by se choval, kdyby žádnými překážkami ovlivněn nebyl. Překážky, které se člověku staví do cesty, mohou být různého druhu. Můžeme je dělit například na překážky situační a trvalé. Mezi překážky situační patří například různé vášně, násilí, nevědomost, strach apod. Příčinou trvalých překážek mohou být např. duševní poruchy a nemoci.

Při rozhodování jedince má významný vliv motivace. Z tohoto hlediska lze rozlišit následující druhy svobod. Může se jednat např. o svobodu na základě přírody, kdy u jedince převažují principy a hodnoty, které se generují z lidské přirozenosti (např. biologické a smyslové hodnoty). Dalším typem je svoboda na základě humanity. U tohoto typu se projevuje zejména vliv seberealizace, komunikace a interakce s ostatními jedinci. Třetím typem svobody je svoboda na základě milosti. Ta představuje stěžejní hodnotu u etiky křesťanské, podle které je hlavním motivem lidského jednání snaha dosáhnout spasení prostřednictvím Boha. Z jiného úhlu pohledu existuje také svoboda:

- ✓ občanská,
- ✓ osobní,
- ✓ ekonomická,
- ✓ politická.¹¹

¹¹ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 54.

Předmětem podnikatelské etiky je zejména svoboda ekonomická. V této souvislosti je předmětem zájmu svoboda podnikání. Jen svobodné podnikání může totiž vézt k výkonné a efektivní ekonomice a k dosažení trvale udržitelného růstu. Touto problematikou se zabývala a stále zabývá celá řada světových ekonomů – namátkou jmenujme např. A. Sena, M. Friedmana, G. Beckra, D. Northa a jiné. Z výzkumů, které byly provedeny, vyplynulo, že existuje pozitivní závislost mezi ekonomickým růstem a změnami ekonomické svobody. V současné době se do popředí také stále více dostává i vztah dvou klíčových hodnot – svobody a spravedlnosti.

2.4.2 Spravedlnost

Pod slovem spravedlnost si můžeme představit rovnost, je však třeba důsledně odlišovat tento termín od termínu rovnostářství. Pokud dochází k rozvoji osobní svobody, obvykle to s sebou také přináší vznik nerovnosti, z čehož plyne, že existuje rozpor mezi svobodou a rovností. Spravedlnost obvykle bývá spojována s obecnými pravidly vycházejícími ze zákona a dalších obecných pravidel regulujících jednání a chování jedinců. Tato rovnost připouští existenci svobody, za určitých podmínek lze tedy docílit harmonie ve vztahu mezi svobodou a spravedlností.

To, že dojde k prosazení spravedlnosti, neznamená, že vždy musí být zároveň s tím nastolena i materiální rovnost. Na spravedlnost v ekonomické činnosti lze nahlížet ze dvou pohledů – liberálního a sociálního. Představitelem liberálního konceptu je např. F.A. Hayek. Dle tohoto konceptu je spravedlnost chápána jako komutativní (opravná). Podle konceptu sociálního představovaného např. J. Rawlsem jde o spravedlnost rozdělení (spravedlnost distributivní).

Pojem spravedlnost má velmi blízko k pojmu legalita. Ta představuje základní princip, jehož dosažení očekává občan od právního řádu. V této souvislosti se lze často setkat s obecným pojmem „dovolání se spravedlnosti“, který v podstatě znamená stav, kdy za stejných či podobných podmínek bude se všemi jedinci jednáno bez rozdílu. V této situaci lze hovořit o tzv. distributivní spravedlnosti. Na principu spravedlivé odplaty je potom

založena redistribuční spravedlnost. Odplata představuje reakci na porušení zákona či jiných daných pravidel a pomáhá znovu nastolovat rovnováhu.

2.4.3 Odpovědnost

Odpovědnost má velmi blízko ke svobodě. Výstižný je např. výrok E. Koháka [1, s. 56-57]: „*Svoboda neznamena jen právo, nýbrž i odpovědnost...*” Na chování a jednání člověka v jeho běžném životě má odpovědnost významný vliv. V metodologii existuje celá řada pojetí odpovědnosti. Obecně lze odpovědnost rozčlenit na odpovědnost politickou, právní a morální. Tato práce se bude zabývat především odpovědností morální a etickou. Tento typ odpovědnosti se týká následků takových činů, které sice nevedly k prohřešku proti právním normám, u kterých ale nicméně došlo k narušení norem etických. Odpovědnost morální a etická má větší význam zejména v rozvinutých tržních ekonomikách, kde je laťka morálky postavena výše než u rozvojových zemí, ve kterých neetické jednání nebývá považováno za tolik škodlivé (viz např. problematika úplatků, bez kterých by v rozvojových zemích neřídka téměř vůbec nebylo možno fungovat). Pojem morální odpovědnosti v ekonomické činnosti je poměrně rozsáhlý a může zahrnovat např. [1, s. 56]:

- ✓ „*odpovědnost podnikatele za aktivity zaměstnanců či zástupců,*
- ✓ *odpovědnost organizace například “za péči řádného hospodáře”,*
- ✓ *odpovědnost vlastníků, apod.”*

Významnou část ekonomického života v podmínkách tržní ekonomiky tvoří dobrovolné ekonomické transakce mezi jednotlivými subjekty na trhu. Trh je jakýmsi koordinátorem celé ekonomiky a má tyto základní funkce – informační, motivační, alokační aj. Nežádka se v současnosti můžeme setkat s tím, že je motivační funkce trhu opomíjena, případně se pod motivační funkcí rozumí pouze vlastní zájem jednotlivých tržních subjektů. To však neodpovídá skutečnosti, neboť pouhý vlastní zájem nemůže nikdy být jedinou hnací silou celé vyspělé tržní ekonomiky.

Existuje také významný vztah mezi mocí a odpovědností. Lze říci, že čím větší je moc, je s ní spojena i větší míra odpovědnosti, ačkoliv ta občas nabývá jiné podoby. V ekonomice připadá moc jak jednotlivcům, tak i organizacím a skupinám. Cílem moci by mělo být dosáhnout tzv. obecného dobra. Ve skutečnosti však situace vypadá poněkud odlišně. V ekonomice se můžeme setkat s celou škálou negativních jevů, které dosažení „obecného dobra“ ztěžují, případně úplně znemožňují. Z těchto jevů lze namátkou jmenovat např. korupci, existenci asymetrických informací, zneužívání informací v obchodním styku a pod. V Čechách (ale i jinde) je příčinou těchto negativních jevů dosud poněkud málo rozvinutý přirozený smysl pro odpovědnost jednotlivce. To vede k tomu, že lidé rádi přijímají za svá nová práva a prosazují vlastní zájmy, které z nich vyplývají, ale nejsou již ochotni přebrat odpovědnost, která je s těmito nově nabytými právy také spjata.

Jakou odpovědnost má mít firma, není zatím v současnosti jednoznačně specifikováno. V zásadě lze definovat tři koncepty pohledu na firemní odpovědnost:

- ✓ podnik je pouze právní subjekt a nemá žádnou morální odpovědnost,
- ✓ podnik představuje morální subjekt, protože je tvořen lidmi,
- ✓ podnik lze chápat jako morálního aktéra, což je méně než subjekt, protože vzniká za určitým účelem, a má tedy nižší morální odpovědnost než jedinec.¹²

V současnosti se na společenskou odpovědnost podnikatelských subjektů vytvořily dva hlavní myšlenkové proudy. První myšlenkový proud existenci společenské odpovědnosti firem popírá. Podle tohoto proudu, jehož hlavním představitelem byl Milton Friedman, je hlavním účelem existence firem dosahování zisku a jeho maximalizace a nikoli aktivity ve prospěch lidské společnosti jako celku. Proti této teorii se staví druhá skupina, která naopak požaduje, aby se management firem snažil o vytvoření harmonických vztahů mezi jednotlivými zájmovými skupinami firmy (tzv. stakeholders). Těchto vztahů by nešlo dosáhnout, pokud by se firma striktně řídila pouze snahou o maximalizaci zisku. Zákonitě tedy firmy přebírají i širší odpovědnost podnikání než je již výše zmíněná maximalizace zisku. Přesný účel podnikatelských subjektů není dosud zcela přesně specifikován,

¹² PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 57.

nicméně již nedochází k výrazným „protestům“ proti existenci společenské odpovědnosti firem jako takové.

2.4.4 Důvěra

S pojmem odpovědnost je silně spojen také pojem „důvěra“. Důvěra by se dala charakterizovat např. jako [1, s. 58] *„předpoklad, očekávání a víra, týkající se pravděpodobnosti, že budoucí činnost druhé osoby nebo organizace bude přínosná, příznivá nebo přinejmenším nebude vedena v konfliktu se zájmy toho, kdo důvěřuje.“* Ten, kdo důvěřuje, věří ve spolehlivost a dobrou vůli toho subjektu či jedince, kterému důvěřuje, za předpokladu proměnlivých a rizikových situací. Důvěra může být založena na celé řadě pohnutek, např. na znalosti, empatii, strachu, vypočítavosti apod. Na důvěru působí samozřejmě i ekonomické faktory. Za všechny lze jmenovat např. zisky, náklady apod.

Pro celé tržní hospodářství jsou hodnoty odpovědnost a důvěra stěžejní. Pokud by tyto vlastnosti chyběly, jen stěží by bylo možné uzavírat obchodní transakce, které jsou právě na výše zmíněných vlastnostech založeny.

2.4.5 Pokrok, prosperita a racionalita

Realita současného hospodářství je silně spojena se slovy jako pokrok, prosperita a racionalita. Názory na to, jak lze definovat význam pojmu pokrok, se značně různí. Na pokrok lze dle odborné literatury nahlížet například následovně:

- ✓ Pokrok je nezadržitelný postup k budoucnosti, je součástí historického procesu. Pokrok je proces, který je neopakovatelný a který má svůj směr. To, co je dobré, pokrok podporuje, co je špatné, pokrok naopak brzdí.
- ✓ Pokrok představuje angažovanost proti lhostejnosti, celkové množství dobra a zla je stálé, ale je vhodné průběžně odstraňovat konkrétní zla.

- ✓ Pokrok je iluze a úpadek, představuje protipól konzervatismu a jelikož odstraňuje tradice a zvyklosti, vede to vždy k horšímu. Člověk by se měl naučit přijmout svůj úděl, měnit sebe, ne svět. Člověku má být vlastní pokora před tradicí.¹³

Pokrok je zásadní veličinou pro uskutečnění ekonomického růstu. Nejzřetelněji se pokrok projevuje zejména ve vědě, technice a znalostech. Současná ekonomika je založena na vývoji nejrůznějších inovací, které podporují vznik konkurečního prostředí mezi firmami.

Vztah k všeobecnému prospěchu a hospodářské úspěšnosti vyjadřuje prosperita, se kterou je pokrok nerozlučně spjat. Prosperita má také velmi úzkou vazbu na racionalitu. To se projevuje zejména ve znalostní ekonomice. Racionalizace se projevuje ve dvou dimenzích. Jde jednak o maximalizaci vlastního zájmu, a jednak o celkový soulad jednotlivých rozhodnutí.

2.4.6 Psychologie hodnot

To, jak moc se jedinec při řešení etických problémů řídí morálními zákony, závisí na tom, jak má uspořádanou hierarchii hodnot. To je předmětem zkoumání psychologie hodnot, která se snaží pomoci nalézt odpověď na celou škálu otázek. Z těch nejvýznamnějších lze zmínit například:

- ✓ Jakým způsobem řešit konflikty mezi vlastním zájmem a zájmy ostatních lidí?
- ✓ Kde leží hranice hodnotové přiměřenosti v globálním a hodnotově různorodém světě podnikání?
- ✓ Jaké normy a pravidla zvolit ve světě kulturní diverzity?
- ✓ Jak probíhá osvojování etických principů a hodnot?
- ✓ Jak a zda vůbec lze omezit přirozené instinkty v hospodářské sféře?
- ✓ Jak funguje utváření a působnost etických ideálů v psychice jedinců, zvláště pak u vedoucích pracovníků?
- ✓ Jak určit hodnotovou hierarchii ve firmě ve vztahu ke strategickým cílům podniku?

¹³ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 59.

- ✓ Jaké jsou klíčové hodnotové determinanty (včetně etických hodnot) rozhodnutí v ekonomické sféře? ¹⁴

Jak je patrné z výše uvedených otázek, je problematika psychologie hodnot velice rozsáhlá. Pro získání odpovědí na zmíněné otázky se psychologové snaží určit soustavu hodnot, které jsou klíčové pro tržní ekonomiku. Tento úkol ještě zdaleka není u konce. V současnosti se jako problém jeví zejména to, že etické chování není doprovázeno patřičnými vnitřními determinantami. Ukazuje se, že stále převládá spíše okamžitá nebo krátkodobá orientace na zisk. Ve střednědobém horizontu se potom v České republice zvětšuje korekce jednání a chování oproti krátkému období tak, aby bylo více v souladu s etickými principy. Bez této korekce by společnost byla příliš orientována na moc a peníze. Poměrně často se u jedinců objevuje jistá rozdvojenost, kdy moc dobře vědí, jak by se měli chovat, jejich skutečné chování je však z rozličných důvodů odlišné.

2.4.7 Motivace a hodnoty, které ji determinují

Motivací dle Wikipedie [2] se rozumí „*psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.*“

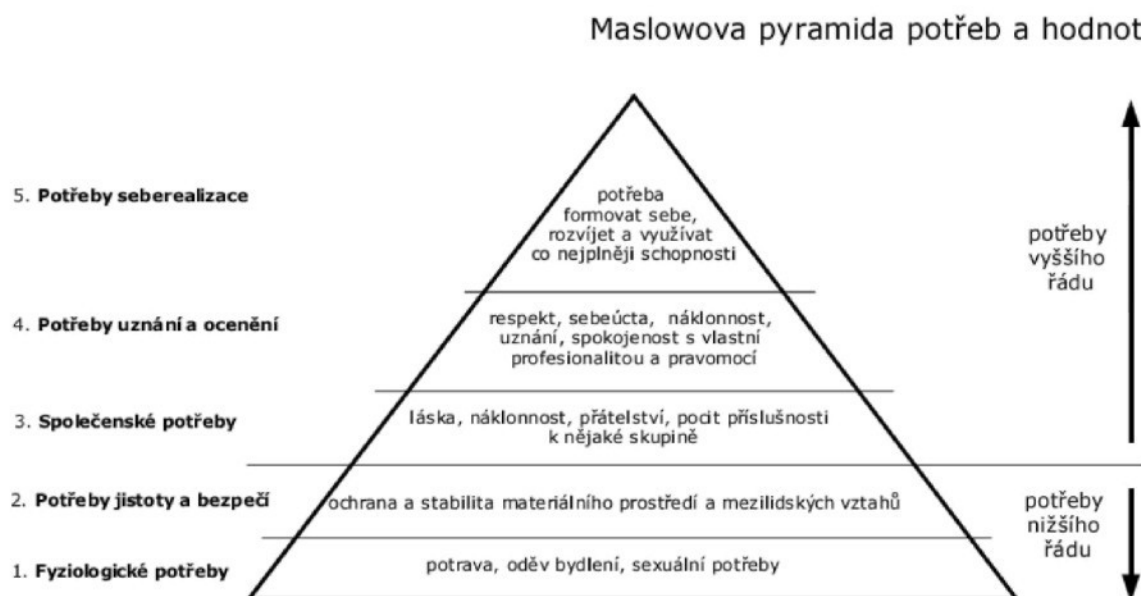
Naše jednání je závislé na celé řadě motivačních proměnných. Ty můžeme rozdělovat například na motivace biologické a sociokulturní. Do biologických motivačních faktorů patří zejména reflexy, pudy a instinkty. Mezi sociokulturní faktory motivace lze zařadit ideály, cíle, aspirace a zájmy.

Lidské potřeby přehledně uspořádal například A. Maslow, který vytvořil známou hierarchii potřeb, jejíž grafické znázornění lze nalézt na obrázku č. 3. Na první úrovni jsou dle Maslowa fyziologické potřeby (uspokojení žízně, hladu, sexuálního pudu, potřeby tepla

¹⁴ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 60.

a zajištění dostatku kyslíku). Na fyziologické potřeby navazují další potřeby, které jsou souhrnně označovány jako potřeby jistoty a bezpečí. Na tyto potřeby dále navazuje potřeba sounáležitosti a lásky, další hierarchickou úroveň představují potřeby sebeúcty a uznání druhými. Pátá úroveň potřeb v sobě zahrnuje potřeby seberealizace, potřeby intelektuální, etické a estetické. Někdy bývá v literatuře vymezen i šestý stupeň hierarchie potřeb, který v sobě obsahuje potřeby transpersonální (něco prospěšného vytvořit pro druhé apod.). Všechny výše uvedené motivační faktory mohou na jedince působit vědomě či mimovědomě. Do mimovědomých motivačních faktorů lze zařadit např. některé pudy, instinkty, touhy a sklony. Vědomě na nás naopak působí zájmy, cíle, ideály - obecně řečeno – potřeby vyšších hierarchií.

Postupem času se vyvinuly kritické přístupy, které tvrdí, že Maslowova pyramida potřeb a hodnot neodpovídá skutečnosti. Hlavním bodem, který kritikové Maslowovy teorie uvádějí, je, že potřeby nejsou naplňovány postupně. Například pokud jedinec trpí materiálním nedostatkem, tj. nemá splněny fyziologické potřeby, které jsou v Maslowově pyramidě na prvním stupni, neznamená to, že by neměl zájem o naplnění potřeb vyšších hierarchií – např. potřeby přátelství, lásky apod.



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb a hodnot

Zdroj: SKUHROVEC, J. Maslowova pyramida potřeb a hodnot [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>>

2.5 Etické řízení – jeho principy, nástroje a metody

Aplikovat etiku do podnikatelské činnosti není vůbec jednoduchý úkol. Je k tomu zapotřebí nejrůznějších etických principů, nástrojů a metod. Nejprve je nutné jasně definovat etické principy a převést je do strategických cílů podniku. Následně by měly být zavedeny jednotlivé nástroje a metody. Jako významná se zde jeví zejména existence kodexu etiky, na jehož základě lze uplatnit i další nástroje (etické vzory, vzdělání, výcvik apod.). Současně dojde i k uplatnění stěžejních metod etického řízení, jimiž jsou dialog a konsensus. Zavedením výše uvedených prvků se zvyšuje úroveň podnikatelského prostředí a v dlouhém období může dojít i k ekonomickému prospěchu zúčastněných firem, jmenovitě např. ke snížení nákladů, zejména transakčních a informačních.

2.5.1 Zavedení etiky do podnikové strategie

Rozhodnutí zavést etiku do podnikové strategie přísluší top managementu. Je proto nezbytné, aby i samotní manažeři vystupovali eticky a byli o nutnosti etického chování vnitřně přesvědčeni, jinak by se jakékoli pokusy o zavedení etiky do podniku minuly účinkem. Firemní podnikatelská etika má dvě hlavní oblasti působení - interní a externí. V rámci interní části se zaměřuje na manažery a řadové zaměstnance, v rámci externí části potom na své okolí – dodavatele, konkurenci, odběratele, věřitele, zákazníky. Firma si při zavádění etiky do podnikání klade stěžejní otázku: Jak zůstat konkurenceschopným a zároveň jednat podle principů podnikatelské etiky?

Zavádění etiky do podnikání je založeno na zavádění principů, nástrojů a metod do podnikatelské činnosti – tedy vytvářením jakési etické infrastruktury. Rozumí se tím např. vytvoření a zavedení etických kodexů, etických vzorů, systémů vzdělávání, etického a sociálního auditu apod. Stejně tak je třeba přijmout za své i základní metody podnikatelské etiky – dialog a konsensus.

Pokud firma nově zavádí principy, metody a nástroje etického řízení do podnikání, je třeba, aby dbala na to, aby byly skutečně efektivní. To by měla pomoci zaručit tzv. regulativní idea. Účinnost regulativní ideje se většinou posuzuje podle základních funkcí hodnot:

- ✓ definiční funkce - vymezuje „kdo jsme a oč usilujeme“ a napomáhá subjektům na trhu se orientovat,
- ✓ strategická funkce - blíže určuje z etického hlediska uskutečnění podnikatelských záměrů v praxi, často významně ovlivňuje veřejné mínění o firmě a zároveň působí i na vnitropodnikové klima,
- ✓ kontrolní funkce - poskytuje vedení podniku a jeho zaměstnancům návod na posouzení činnosti, veřejnosti umožňuje hodnotit konkrétní aktivity podniku z mravního hlediska.¹⁵

Pokud se podnikatelský subjekt rozhodne pro zavedení etiky do podnikání, měl by si být jistý, zda bude s to stanoveným etickým principům opravdu dostát. Firma by se měla rozhodovat přiměřeně a měla by klást obzvlášť velký důraz také na kvalitu regulativní ideje.

2.5.2 Nástroje etického řízení

Pokud chce firma uvést podnikatelskou etiku do praxe, používá při tom různé nástroje etického řízení. Nástroje etického řízení lze rozdělit do dvou skupin - na tradiční a moderní.

Tradiční nástroje podnikatelské etiky se začaly používat už ve 20. letech 20. století - tehdy začaly vznikat první etické kodexy, různá firemní kréda a deklarace hodnot. Později začali být zaměstnanci cíleně trénováni na etické chování a po druhé světové válce byly etické kodexy obohaceny také o budování vztahů s participujícími skupinami. V současnosti

¹⁵ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě, s. 70.

představuje etický kodex běžnou součástí zavádění etických principů do praxe. Přehled tradičních nástrojů etického řízení poskytuje následující schéma:

Tradiční nástroje etického řízení:

- ✓ *kodexy etiky,*
- ✓ *etické vzory,*
- ✓ *výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky.*

Obr. 4 Tradiční nástroje etického řízení

Zdroj: PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3, s. 71.

Moderní nástroje se začaly objevovat na přelomu 80. a 90. let 20. století. Nejprve se tyto nástroje rozšířily v USA, teprve později byly přejaty i jinde ve světě. Přehled moderních nástrojů lze nalézt v následujícím schématu:

Moderní nástroje etického řízení:

- ✓ *etický a sociální audit,*
- ✓ *úřad ombudsmana pro etiku ve firmě,*
- ✓ *etické výbory.*

Obr. 5 Moderní nástroje etického řízení

Zdroj: PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3, s. 71.

Tyto moderní nástroje jsou poměrně nákladné a objevují se převážně u velkých amerických firem, které si mohou dovolit financovat odborníky z oboru podnikatelské etiky, kterými je tvořen např. etický výbor. Z evropských firem používá tyto moderní nástroje např. BMW, Siemens a AEG. V České republice se z nástrojů nejvíce využívají etické kodexy, postupně se však začínají objevovat i moderní nástroje – především etický a sociální audit.

2.5.3 Principy etického řízení

Principy etického řízení představují hlavní zásady pro implementaci etického jednání do každodenní činnosti firmy. Tyto principy musí být jasně, srozumitelně a zároveň přesně vymezeny – jen tak mohou být úspěšně zavedeny do praxe. Principy etického řízení jsou velice úzce spojeny s nástroji etického řízení, které zde již byly zmíněny – představují jakési východisko jak pro klasické, tak i pro moderní nástroje etického řízení.

Principy etického řízení v sobě zahrnují tři roviny. První z nich obsahuje filozofická východiska – ta zaručují respektování lidské důstojnosti a úsilí o dosažení společného dobra, to vše za dodržení základních tržních sil a zákonů. Druhá rovina v sobě zahrnuje vlastní zásady etického jednání a chování podniku. Třetí rovina blíže definuje zásady jednání zúčastněných skupin (stakeholders). Základní principy etického řízení jsou zobrazeny v obrázku č. 6.

Principy etického řízení:

1. ***Odpovědnost podnikání*** – od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám.
2. ***Ekonomický a sociální vliv na podnikání*** – směrem k inovacím a světovému společenství.
3. ***Podnikatelské chování*** – od litery zákona k vzájemné důvěře.
4. ***Respektování pravidel.***
5. ***Podpora mezinárodního podnikání.***
6. ***Ochrana životního prostředí.***
7. ***Vyvarování se nezákonných operací.***

Obr. 6 Principy etického řízení

Zdroj: PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. I. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3, s. 73.

2.5.4 Etické kodexy

Etické kodexy představují v současnosti nejrozšířenější nástroj etického řízení podniku. Velmi významně jsou etické kodexy zastoupeny zejména ve Velké Británii a Spojených státech amerických. Podle výzkumu, který byl proveden na Bentley College, mělo 93 % velkých firem v USA v roce 1992 svůj vlastní etický kodex. Ve Velké Británii a ostatních státech je toto číslo nižší, pohybuje se v současnosti mezi 50 - 60 %. Česká republika je na tom zatím hůře, u nás má kodex zpracováno prozatím pouze 20 % firem a dalších cca 40 % zvažuje, že jej také zavede.

K přijetí kodexu vedou firmu nejrůznější důvody – např. příchod nového vlastníka do firmy, nový top management, náročný obchodní úkol, který klade velký důraz i na etickou pověst podniku. Firmy postupně přicházejí na to, že kodexy pomáhají stanovit principy jednání a chování pro manažery i zaměstnance, a mohou tak být velmi užitečné. Vedou nejen k tomu, že mohou poskytnout návod k jednání v obtížných situacích, ale stejně tak nutí představitele podniku zamyslet se nad smyslem a funkcí firmy jako celku.

Vytvoření etického kodexu není jednoduchou záležitostí. Lidé, kteří se na jeho vytváření podílejí, by měli disponovat odbornými znalostmi z oblasti podnikatelské etiky. Stejně tak by jim neměly chybět ani praktické zkušenosti z fungování nějakého konkrétního podniku. Obsah kodexu a jeho implementace by měla být sjednocená, proto je nezbytné také zvolit pro kodex vhodné zaváděcí období. Výhody, které etický kodex může firmě přinést, bývají většinou patrné až ve střednědobém či dlouhodobém časovém horizontu.

Etické kodexy by měly navazovat na právní úpravu v daném státu a je na ně třeba pohlížet jako na doplněk práva. V preambulích se také často kodexy odvolávají na aktuální právní řád. Kodexy by měly sloužit zejména pro to, aby specifikovaly žádoucí jednání a chování, které z různých důvodů není či nemůže být zakotveno v zákonech – představují tak jakýsi základ samoregulace. Situace v České republice je poměrně nejednoznačná – právní systém je často netransparentní a vede k nárůstu byrokracie. Některé firmy mají tendenci vidět v existenci kodexů něco, co brzdí jejich podnikání – proto má samoregulace zatím

pouze omezený rozsah. Platí, že kdo chce obstát v současném poněkud neetickém prostředí, musí se také sám alespoň částečně adaptovat a přijmout za své některé prvky neetického jednání. Kdo chce podnikat eticky, ocitá se v obtížnější situaci než jeho méně etičtí konkurenti, a nezřídka se také musí vzdát různých podnikatelských možností.

Existují různé typy kodexů etiky – např. kodexy zaměřené na činnost hospodářských sdružení, kodexy profesionálních asociací a jejich členů, kodexy dílčích podnikatelských subjektů. Tato práce se bude zabývat právě posledním uvedeným typem – etickými kodexy podnikatelských subjektů.

Kodexy etiky plní tyto základní funkce:

- ✓ představují doktrínu – zmocňující dokument,
- ✓ představují zdroj hodnocení vlastní činnosti zaměstnanci a veřejností,
- ✓ představují nástroj k odstranění neetického chování,
- ✓ představují podporu podnikové kultury a socializačního procesu.

Kodexy etiky lze rozdělit na:

- ✓ deklarace hodnot,
- ✓ firemní kréda,
- ✓ etické kodexy.

Deklarace hodnot vymezuje hodnoty, jimiž se firma řídí při svém podnikání. Mezi tyto hodnoty patří například zájem o kvalitu poskytovaného zboží a služeb, zájem o bezpečnost zákazníků, zájem o zaměstnaneckou problematiku. Z deklarace hodnot by mělo být patrné, kam firma směřuje. I přes to, že deklarace hodnot firmy nemusí být zaměřena výhradně na etiku, poskytuje i tak pohled na to, jak se firma staví k etické otázce. U deklarace hodnot je velmi významné, aby byla vyhlášena veřejně, a veřejnost tak měla možnost udělat si obrázek o tom, zda se firma řídí deklarovanými hodnotami či nikoli.

Firemní krédo definuje etickou odpovědnost vůči jednotlivým zainteresovaným subjektům. Firemní kréda bývají stručná, zformulovaná do několika odstavců a lze je považovat za kritérium vyspělosti, jaké podniková kultura dosáhla. Lze z něho usuzovat i na kvalitu komunikace v rámci firmy.

V porovnání s deklarací hodnot a s krédem jsou etické kodexy obsáhlejší. Zaměřují se na činnost podniku, na právní prostředí podniku, na práva a povinnosti, které vůči podniku mají zainteresované skupiny a která práva a povinnosti má podnik naopak vůči nim.

Jednotlivé části kodexů u firem bývají mírně odlišné, většinou však kodex tvoří následující části:

- ✓ preambule,
- ✓ zásady vztahů se zákazníky,
- ✓ zásady vztahů k akcionářům a ostatním investorům,
- ✓ zásady vztahů se zaměstnanci,
- ✓ zásady vztahů s dodavateli,
- ✓ zásady vztahů s konkurencí,
- ✓ vymezení vztahů k vládě a místním orgánům.

Stěžejními body kodexů bývá zejména:

- ✓ výrobení bezpečné a kvalitní produkce,
- ✓ vyřešení konfliktu zájmů,
- ✓ zabránění diskriminačnímu jednání,
- ✓ oceňování účetnictví, uzavírání smluv,
- ✓ zneužívání a využívání informací v obchodním styku,
- ✓ korupce,
- ✓ sociální odpovědnost firmy,
- ✓ šetrný vztah k životnímu prostředí,
- ✓ transparentnost informací o majetku.

Existence etických kodexů s sebou přináší celou řadu pozitivních efektů. Na tyto efekty lze nahlížet z různých úhlů pohledu – např. z pohledu managementu, z pohledu firmy či z hlediska hospodářského odvětví jako celku.

Z hlediska managementu firmy může mít existence kodexu následující efekty:

- ✓ může pomoci řešit etické problémy a dilemata,
- ✓ pomáhá objasnit podnikovou filozofii a strategické cíle v oblasti etických hodnot,
- ✓ zvyšuje vstřícnost ke speciálním požadavkům zákazníků,
- ✓ poskytuje pomoc při odolávání neracionálním požadavkům ze strany nadřízených a podřízených,
- ✓ pomáhá řešit krizové situace v personalistice,
- ✓ poskytuje pomoc managementu i auditorům při odhalování nelegálních operací a podvodů,
- ✓ pomáhá managementu při komunikaci etických norem, vztahujících se ke společenské odpovědnosti podniku,
- ✓ přispívá k naplňování pocitu, že zaměstnanci pracují v prostředí eticky jednající firmy,
- ✓ slouží jako podpora procesu identifikace a harmonizace zájmů a etických hodnot.¹⁶

Z firemního hlediska může existence etického kodexu pomáhat:

- ✓ eliminovat nežádoucí praktiky, které způsobují ztrátu zákazníků,
- ✓ zavádět nové postupy,
- ✓ zabránit zneužití pravomocí nadřízených,
- ✓ eliminovat zájmové kolize mezi jednotlivými zainteresovanými skupinami,
- ✓ řešit etické přestupky, týkající se disciplíny zaměstnanců,
- ✓ řešit strukturální změny a krizové situace,
- ✓ snížit transakční a informační náklady v dlouhém období.¹⁷

¹⁶ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 79.

¹⁷ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 79-80.

Z hlediska celého hospodářského odvětví by měly kodexy pomoci zejména:

- ✓ nastolit liberální podnikatelské prostředí a omezit státní zásahy,
- ✓ eliminovat korupci,
- ✓ zvýšit důvěru v podnikání v jednotlivých odvětvích,
- ✓ dodržovat platnou legislativu.¹⁸

Proti kodexům etiky se však zvedají i kritické hlasy, podle kterých jsou kodexy jen sbírkou frází a představují pouze příležitost, jak vylepšit image firmy. Kodexy nejsou podle kritiků účinné, protože neobsahují sankce, které by umožnily potrestat neetické jednání. Kritici kodexů jsou také přesvědčeni, že lidské chování je formováno již od dětství, nelze se proto spoléhat na to, že „nějaký kodex“ by byl s to změnit podstatu lidského chování.

I přes tyto výše zmíněné výhrady vůči kodexům představují právě etické kodexy klíčový nástroj etického řízení podniku a velice pravděpodobně se bude jejich význam v budoucnu i nadále zvyšovat.

2.5.5 Moderní nástroje etického řízení

Za moderní nástroje etického řízení se považují takové nástroje, které začaly být využívány v 80. a 90. letech 20. století jako alternativa k již existujícím tradičním nástrojům. Mezi moderní nástroje etického řízení patří – jak již bylo zmíněno v předchozích částech této práce – etický a sociální audit, etický výbor a úřad firemního ombudsmana.

2.5.5.1 Etický a sociální audit

Etický a sociální audit představují společně s auditem personálním, marketingovým, auditem životního prostředí či auditem informačních technologií tzv. nefinanční audity.

¹⁸ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 80.

Etické a sociální audity pomáhají zejména při zavádění aspektů podnikatelské etiky z teorie do praxe jednotlivých podniků a v současnosti představují zřejmě nejkomplexnější nástroj etického řízení. Etický a sociální audit zkoumá, jakým způsobem bylo dosaženo hospodářských výsledků podnikatelského subjektu. Při auditu se přihlíží zejména k tomu, jakým způsobem je kontrolováno řízení, analyzuje se sociální klima v auditované firmě a v neposlední řadě se zkoumá také transparentnost podnikání ve vztahu ke všem zájmovým skupinám.

Existují dvě skupiny etických a sociálních auditů – jednak audity prováděné externím, najatým auditorem, a jednak audity interní, které vykonává pověřená osoba přímo z prostředí auditované firmy. Obě tyto formy auditu mají své kladné a záporné stránky a při volbě způsobu auditu se musí firmy pokaždé rozhodovat individuálně v závislosti na preferencích. Význam etického a sociálního auditu spočívá zejména v tom, že napomáhá:

- ✓ dosáhnout konsenzu mezi participujícími skupinami,
- ✓ odhalit rozpory mezi etikou a morálkou, mezi nástroji a metodami etického řízení,
- ✓ vylepšovat podnikatelskou strategii,
- ✓ eliminovat stresové a krizové situace ve firmě apod.¹⁹

2.5.5.2 Etický výbor

V etických výborech bývají zastoupeni zejména odborníci na podnikatelskou etiku – ať již z akademické půdy nebo přímo z podnikové praxe. Etické výbory představují především poradní hlas pro statutární orgány ve firmě, mají za úkol zajistit, aby nástroje etického řízení a jejich implementace do praxe dosahovala požadované úrovně. Etické výbory díky svému složení nacházejí uplatnění zejména tam, kde je zapotřebí dlouhodobě zajistit vysokou míru nestrannosti, kompetentnosti a objektivity. Aby měla činnost etického výboru nějaký pozitivní efekt, je nezbytné, aby v organizaci byl zajištěn kvalitní

¹⁹ PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., Etické řízení ve firmě, s. 84.

a fungující komunikační systém – nejen po technologické ale i po mezilidské stránce (např. fungující zpětná vazba ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky).

2.5.5.3 Úřad firemního ombudsmana

Úřad firemního ombudsmana představuje pevnou součást hierarchie v podniku. Zaměřuje se zejména na udržování rovnováhy a harmonických vztahů mezi skupinami osob zainteresovaných na podnikání. Zvláštní důraz je kladen zejména na řešení komplikovaných vztahů mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a zákazníky. Na úřad firemního ombudsmana je možné nahlížet také jako na „hlídače“, který má za úkol dohlédnout na to, aby chování manažerů bylo udrženo v etické rovině.

2.5.6 Metody etického řízení

Metodou etického řízení se rozumí postup, pomocí něhož jsou teoretické poznatky a principy z oblasti manažerské etiky uváděny do praxe. Je nezbytné, aby metody etického řízení byly celistvé, srozumitelné a jednoduché. Mezi tradiční metody etického řízení se řadí zejména dialog a konsensus. Obě tyto metody jsou velmi staré a jejich kořeny sahají až do antického Řecka. Lidé se při svém rozhodování a jednání vlivem svých rozdílných priorit dostávají do konfliktů, které je třeba řešit - ideálně mírovou cestou za pomoci vyjednávání, kompromisů a dohod a ne násilím. Aby se dialog mohl stát efektivní metodou etického řízení, je třeba aby splňoval následující předpoklady [1, s. 86]:

- ✓ *„obě strany dialogu musí být racionální, tedy schopné přijímat důvody jednání,*
- ✓ *obě strany musí být schopné svobodné volby, tedy jednat záměrně při sledování svých cílů a vizí a brát na sebe za své jednání odpovědnost,*
- ✓ *každá strana dialogu musí usilovat o souhlas druhých a být připravena činit ústupky pro dosažení konsensu (shody),*
- ✓ *každá strana musí být přijímána jako suverénní činitel dialogu, tedy jako svobodně jednající,*

- ✓ *každá strana musí být schopna dodržet závazky, které vyplývají z dialogu, například smluvní závazky.”*

Platí, že aby mohlo být dosaženo konsensu, je třeba, aby všechny zúčastněné strany uznaly výsledek dialogu – právě na tomto principu stojí i tzv. zlaté pravidlo morálky, o kterém bylo blíže pojednáno na jiném místě této práce.

Kromě konsensu a dialogu se v současnosti používají i modernější metody např. Corporate Governance, teorie participujících skupin a CSR. Dále se používá např. i tzv. Job Rotation a Management Shadowing.

3. Zhodnocení problematiky manažerské etiky

Předchozí dvě části diplomové práce se zabývaly popisem vývoje manažerské etiky od počátků po současnost a teoretickým vymezením dané problematiky. Jsem si vědoma toho, že diplomová práce by měla představit i určitý přínos zpracovávanému tématu a navrhnout řešení. Uvážíme-li však, že ani celé skupině zákonodárců a podnikatelů se doposud nepodařilo přijít s řešením této ožehavé problematiky, nepředpokládám, že by toto mohlo být v silách jednotlivce, který nedisponuje patřičným právním vzděláním a navíc nemá přístup ke všem potřebným informacím. Na následujících stránkách se proto zaměřím zejména na stručné vymezení a zhodnocení faktorů, které podle mého názoru mají vliv na úroveň etiky v podnikatelském prostředí a na nastínění možných řešení, která by mohla pomoci zlepšit současnou situaci.

Stěžejní oblasti, které poskytují dle mého názoru největší prostor pro zlepšování, jsou zejména:

- ✓ výchova,
- ✓ osvěta (vzdělání),
- ✓ legislativa,
- ✓ komunikace, vztahy, spolupráce.

3.1 Výchova a návrhy na její zlepšení

V této i dalších částech diplomové práce budu vycházet z předpokladu, že etické chování člověka-podnikatele nebo manažera je závislé na tom, zda se tento jedinec dovede chovat eticky i v běžném občanském životě, zda mu nejsou cizí pravidla „obyčejné“ lidské slušnosti. Těžko lze totiž od jedince, který se ani v běžných mezilidských vztazích, ať již přátelských nebo partnerských, nedokáže chovat eticky, očekávat, že k podnikání bude mít přístup odlišný.

Základy chování jednotlivce se formují již od nejútlejšího dětství. Mělo by proto být zejména úkolem rodiny vštípit jedinci základy správného chování, slušnosti a úcty k sobě navzájem. Při výchově dítěte nehraje ani tak roli skutečnost, zda dítě vyrůstá v úplné rodině či v rodině, kde rodiče jsou rozvedeni a žijí odděleně. Podstatné je, aby rodiče (případně i ostatní příbuzní, se kterými dítě přichází do styku) představovali pro dítě svým příkladným jednáním vzor, který by děti mohly napodobit. Nemělo by se např. stávat, aby děti byly svědky hádek rodičů, toho, že by někdo někoho pomlouval a urážel. Stejně tak by rodiče měli v dětech vzbuzovat pozitivní vztah ke studiu a práci, aby děti pochopily, že práce nemusí nutně znamenat jen prostředek k vydělání peněz na živobytí, ale že je také možné a je dokonce nanejvýš vhodné, aby práce člověka i nějakým způsobem vnitřně naplňovala. Z toho jasně vyplývá, že řeči typu „to je ale otrava, zítra zase musím do práce...“ by měly být při výchově tabu.

Kromě rodiny mohou také na dítě v pozitivním i negativním směru působit vzdělávací instituce mateřskou školkou počínaje a základní, střední a vysokou školou konče. Nezanedbatelný je i vliv zájmových institucí. Je proto třeba, aby pedagogickou činnost v těchto institucích vykonávali způsobilí jedinci, kteří by kromě rodičů dětem a dospívající mládeži mohli být svým chováním dobrým příkladem. Způsobilostí nemám na mysli pouze pedagogické vzdělání, které dle mého názoru nepředstavuje záruku, že daný pedagog bude pro dítě dobrým vzorem. Poměrně často se lze totiž setkat s názorem, že pedagogické vzdělání představuje jakousi pojistku, která má zajistit vysokoškolský titul pro případ, že by člověk nebyl přijat na jinou vybranou vysokou školu. Tento názor lze hodnotit jako krajně nezodpovědný, který může mít dalekosáhlé následky. Dobrého pedagoga nečiní

pouze vysokoškolský titul, nýbrž i dobrá znalost psychologie a schopnost vcítění se. Nejdůležitější však je, aby pedagog ve své práci viděl smysl a aby ji dělal s láskou, jen tak může na děti a dospívající mládež působit v pozitivním smyslu.

Jedním ze způsobů výuky a vštěpování etiky do podvědomí mládeže je zavedení etiky jako vyučovacího předmětu na středních a případně již na základních školách. Na ekonomických fakultách většiny vysokých škol v České republice lze již v současnosti nalézt předměty jako podnikatelská etika či společenská odpovědnost firem. Lze jen doporučit, aby výuka těchto předmětů překročila hranice ekonomických fakult a tato problematika se mohla dostat do povědomí i studentům jiných než ekonomických oborů. Význam by nepochybně mělo i povinné zavedení těchto předmětů do vzdělávacích programů na gymnáziích a na středních školách obchodního zaměření.

Při stanovování osnov vyučovacích předmětů zabývajících se etikou by se měl klást důraz zejména na praktickou stránku a ne na pouhou teorii. Bylo by dobré se v tomto směru inspirovat od obdobně koncipovaných předmětů vyučovaných v západní Evropě nebo na území Spojených států, kde je výuka obecně zaměřena více prakticky. Stěžejním kamenem výuky by neměl být pouze popis vývoje jednotlivých teorií a učení se nazpaměť názvy děl představitelů jednotlivých etických směrů, ale spíše důraz na praktická cvičení, případové studie, scénky, kde by si žáci mohli nacvičit reakce na nejrůznější situace, se kterými by se v běžném životě mohli setkat (např. nácvik asertivní reakce na pokus o manipulaci, vydírání a podobně). Za velmi vhodnou se dá nepochybně považovat i účast externistů z řad manažerů, psychologů, právníků a politických činitelů na přednáškách a seminářích věnovaných problematice etiky v podnikání a psychologii mezilidských vztahů všeobecně.

Dalším vyučovacím předmětem, na jehož výuku by se dle mého názoru měl klást větší důraz, je nepochybně právo – zejména právo obchodní a pracovní. Znalost obchodního práva by pro budoucí manažery a podnikatele měla být samozřejmostí, stejně tak i znalost pracovního práva, kterou budou moci využít ve vztahu k zaměstnancům. Také pro budoucí zaměstnance je znalost práva velmi užitečná – budou si tak dobře vědomi svých práv a povinností a budou se moci ohradit, pokud by zaměstnavatel po nich požadoval něco, co by nebylo v souladu se zákonem.

3.2 Osvěta (vzdělání) a návrhy na její zlepšení

Absolvováním školní docházky či získáním vysokoškolského titulu výchova jedince k etickému jednání zdaleka skončena není (nebo by alespoň rozhodně neměla být). Oblast osvěty lze rozdělit na dva hlavní okruhy podle toho, v jakém prostředí tato osvěta probíhá. Může se jednat zaprvé o osvětu probíhající v prostředí firem a podnikatelských subjektů a za druhé o osvětu v prostředí mimofiremním.

3.2.1 Osvěta v prostředí podnikatelských subjektů

Je v zájmu každého podnikatelského subjektu i státních institucí, aby dohlédl na to, že jejich vedoucí i řadoví zaměstnanci disponují potřebnými charakterovými vlastnostmi a odbornými znalostmi, které jsou schopni aplikovat v praxi. Tuto skutečnost si naštěstí v poslední době uvědomuje stále více firem. Významným krokem, který firmám může v tomto ohledu pomoci, je vytvořit si promyšlený systém školení, která budou zaměstnanci buď povinně či fakultativně absolvovat. Velmi důležitý význam v tomto směru plní i etické kodexy.

Etické kodexy nejsou sice žádnou novinkou, nicméně jejich podíl u firem v České republice roste teprve v posledních letech. Firmy v kodexech prezentují hodnoty a stanoviska, ke kterým se hlásí a podle kterých se zavazují jednat. Etické kodexy mohou existovat v papírové nebo elektronické verzi. Je více než vhodné, aby kodex byl prezentován veřejně a byl volně k dispozici na veřejně přístupných webových stránkách, a ne pouze na firemním intranetu. Pouhá existence etického kodexu však není samospasitelná, pokud by primárně zaměstnanci (sekundárně také ostatní zainteresované skupiny) nebyli seznámeni s jeho obsahem. Jako dobré řešení pro firmy se jeví školení, které by zaměstnancům kodex představilo. Může se přitom jednat o klasická školení s lektorem v místnostech nebo o e-learningová školení, která by zaměstnance seznámila s obsahem kodexu. Je třeba dodat, že toto školení v jakékoli jeho podobě by mělo být povinně absolvováno všemi zaměstnanci, ne pouze představiteli managementu. Ideální je umožnit zaměstnancům absolvovat toto školení v co nejkratší době po nástupu do firmy.

Také je možné a vhodné provádět v pravidelných intervalech doškolování, aby si zaměstnanci znalosti oživilí a náležitě zafixovali.

Firma má několik možností, jak pro zaměstnance pořádat školení, a tím zvyšovat jejich povědomí o etickém chování. Firma může organizovat školení ve vlastní režii nebo využít služeb některé z lektorských agentur. Především u větších firem je vhodné, aby si vytvořily vlastní tréninkové oddělení a pořádaly školení ve vlastní režii. Základním školením, které by firma měla svým zaměstnancům nabídnout, je vstupní školení. To by mělo být povinné pro všechny zaměstnance bez ohledu na to, jakou funkci ve firmě vykonávají. Toto školení by mělo být koncipováno tak, aby seznámilo zaměstnance se strukturou firmy, jejími cíly, hodnotami, pracovním řádem a postihy za jeho porušení a etickým kodexem, má-li ho firma zaveden. Vstupní školení by mělo následovat co nejdříve po nástupu do firmy a mělo by zaměstnanci umožnit udělat si zevrubnou představu o firmě, do které nastoupil. Forma vstupního školení bude samozřejmě u každé firmy odlišná – jinak bude vypadat např. u firmy s 10 zaměstnanci, jinak u mezinárodního koncernu.

Firma by měla realizovat – zejména u kancelářských profesí – celou řadu doplňkových školení. Velmi vhodné by bylo zaměřit se zejména na trénink tzv. soft skills. Tyto kurzy se zaměřují na budování komunikačních a psychologických dovedností zaměstnance či vedoucího pracovníka, asertivitu, jednání ve stresových situacích apod. Kurzy je možné realizovat klasicky formou školení v zasedacích místnostech. Velký potenciál by však zejména větší firmy měly vidět především v moderních technologiích, které jim mohou umožnit vytvořit rozsáhlý systém e-learningového školení. Při klasickém školení někdy dochází k problémům s organizací, nedostatkem času apod. Tyto problémy jsou u e-learningových kurzů odstraněny. Problémy e-learningových kurzů lze spatřovat snad jen v dostupnosti kvalitního internetového připojení a případné studijní motivaci účastníků školení. Dle mého názoru e-learningová školení nemohou zcela nahradit školení klasická, zejména s ohledem na efektivitu, ale představují velice vhodný doplněk, a umožňují tak získat potřebné znalosti daleko širšímu okruhu zájemců z řad zaměstnanců.

Vedoucí pracovníky je dobré vyslat na speciální kurz zaměřený na manažerskou etiku, pořádaný externí vzdělávací agenturou. Tyto kurzy bývají většinou vícedenní a nepatří

mezi nejlevnější. Přesto se však firmě vyplatí – náklady na tyto kurzy jsou rozhodně nižší než ty, které by manažeři mohli způsobit firmě nevhodným chováním (např. nadměrná fluktuace zaměstnanců, poškození image firmy apod.). Možnou osnovu kurzu představuje obrázek č. 7.

1. den kurzu: • Etika v tržní ekonomice – východiska a principy • Aktuální stav v uplatňování podnikatelské etiky v ČR • Světové a evropské standardy a vývojové trendy začlenění podnikatelské etiky do systémů manažerského řízení ve vyspělých ekonomikách • Principy etického řízení ve vztahu k strategickým cílům podniku • Podnikatelská filozofie a kodex etiky • Nástroje a metody etického řízení • Etická infrastruktura podniku – tvorba a využití • Etický a sociální audit • Dialektika etiky a zisku 2. den kurzu: • Integrované etické programy • Spiritual leadership a integrované manažerské systémy • Psychologické aspekty podnikatelské etiky – morálka, systém hodnot, motivace • Promítnutí duchovních dimenzí do materiálních ukazatelů • Modely etického rozhodování • Etické vyjednávání • Princip kontinuálního a dlouhodobého růstu firmy v návaznosti na její etický rozvoj • Současné koncepty a vývojové trendy v etickém řízení (kodexy Corporate Governance, teorie Stakeholders, koncept Corporate Social Responsibility)
--

Obr. 7 Osnova manažerského kurzu

Zdroj: Příspěvatelé CMC Etika v podnikání – podrobný obsah kurzu [online]. Čelákovice: CMC Graduate School of Business [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cmc.cz/manazerske-programy/verejne-kurzy/verejne-kurzy/etika-v-podnikani>>.

3.2.2 Osvěta v mimopodnikatelském prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, osvěta nemusí probíhat pouze v rámci podnikatelských subjektů. I nefiremní sektor může významně přispět ke zvýšení úrovně manažerské etiky. Bohužel v současnosti nejsou jeho možnosti plně využity. Zejména média dle mého názoru nevyužívají dostatečně vliv, který mají na své posluchače a čtenáře. Výsledkem toho je, že mnoho lidí nemá příliš velké ponětí o tom, co se vůbec pod pojmem podnikatelská etika

a společenská odpovědnost firem skrývá a jaká je současná situace. V televizi či novinách lze sice čas od času zaslechnout zprávy o podnikatelské etice, zejména v souvislosti s korupcí v oblasti veřejných zakázek, komplexní informace o podnikatelské etice jako celku však dle mého názoru nejsou dostačující. Média by měla nenásilnou formou využít svého vlivu a začít informovat i o principech podnikatelské etiky, upozorňovat na výsledky průzkumů pořádaných organizacemi typu Transparency International a poukazovat na pozitivní a negativní aktivity firem týkající se vztahu k zaměstnancům, ostatním zainteresovaným skupinám či k životnímu prostředí. Tyto informace by se tak dostaly do povědomí širšího okruhu lidí než jen studentům škol a manažerům ve firmách a podnikatelská etika by se tak stala součástí každodenního života stále většího počtu občanů.

3.3 Legislativa a návrhy na její vylepšení

Předchozí subkapitoly pojednávaly o důležitosti etického chování jednotlivce a jeho vlivu na celkovou úroveň podnikatelské etiky. Pokud jednání podnikatelských subjektů přestane být etické, je třeba, aby bylo přítomno takové politické a právní prostředí, které by nevhodné chování identifikovalo a prohřešky proti podnikatelské etice exemplárně potrestalo. Existence takového legislativního prostředí by následně vedla k eliminaci negativních jevů (úplné vymýcení možné není) a celkovému zvýšení úrovně podnikatelského prostředí v České republice.

Bohužel v současné době je v České republice legislativa nevyhovující – předpisy jsou příliš komplikované a netransparentní. Na jedné straně existuje poměrně velká míra regulace, která podnikatele nadměrně zatěžuje, na straně druhé chybí jasně definované sankce, které by odradily podnikatelské subjekty od neetického jednání. Ve finále tak vzniká prostředí, ve kterém se podnikatelské subjekty nacházejí v nerovném postavení, kdy neeticky jednající firmy dosahují prospěchu na úkor firem, které postupují řádně a podle pravidel. Ani soudní moc se nejeví v případech podnikatelské etiky jako účinná a působí poněkud nepružně.

Jednou z hlavních oblastí, která by dle mého názoru měla být nově legislativně upravena, je zejména oblast veřejných zakázek. Právě ve veřejných zakázkách je možné se poměrně často setkat s korupčním jednáním a vůbec s nedostatkem etického chování. Toto si uvědomují (zejména v předvolebním období) i přes jinak odlišný program všechny kandidující politické strany a zahrnují boj proti korupci do svých předvolebních slibů.

Problematika veřejných zakázek je legislativně upravena zákonem o veřejných zakázkách (č. 40/2004 Sb.), který s účinností od 01.05.2004 slouží jako náhrada za zákon č. 199/1994 Sb. K této legislativní úpravě došlo v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie. Do nového zákona byly implementovány směrnice EU a byla legislativně upravena účast zahraničních subjektů na veřejných soutěžích v České republice. Tento nový zákon se sice navenek prezentuje jako výrazně antikorupční,

nicméně faktem zůstává (o čemž svědčí i současná situace), že v něm chybí jasné stanovené protikorupční nástroje a instituce zaměřené na boj s korupcí.

Zlepšení situace by mohly napomoci následující nástroje:

- ✓ vytvoření transparentního prostředí,
- ✓ zpřístupnění informací o veřejných zakázkách,
- ✓ zavedení černých listin,
- ✓ důsledná kontrola.

3.3.1 Vytvoření transparentního prostředí

Pro boj s korupcí je nezbytné vytvořit transparentní prostředí. Transparentní prostředí by mělo zajistit, aby veškerá administrativa, která je s veřejnými zakázkami spojena, byla vedena poctivě a objektivně. Důraz by měl být kladen zejména na zprůhlednění rozhodovacích mechanismů. Dobrým krokem by mohlo být např. odtajnění hlasování členů rozhodovacích komisí. Toto hlasování dosud probíhá tajně a v zápisech z těchto komisí lze zjistit pouze poměr hlasů, nikoli hlasování jednotlivých členů komise. Pokud by se hlasování odtajnilo, snadněji by se mohlo zjistit, zda někdo nejedná předpojatě a zda nedochází ke střetu zájmů.

3.3.2 Zpřístupnění informací o veřejných zakázkách

Velmi důležitým krokem v boji proti korupci ve veřejných zakázkách je zpřístupnění informací o jejich průběhu veřejnosti. Zveřejněna by měla být zadání veřejné zakázky, návrhy subjektů, které se soutěže účastní, ale zejména také informace o rozhodování a o celkových výsledcích veřejné soutěže.

V České republice se lze v souvislosti se zpřístupněním informací odvolat na zákon o svobodném přístupu k informacím (zákon č. 106/1999 Sb.), přesto je jeho použití ve vztahu k veřejným zakázkám poněkud komplikované. Firmy mají tendenci se zveřejňování

informací s ohledem na obchodní tajemství bránit. Domnívám se, že speciálně v případě veřejných zakázek o veřejné peníze by toto utajování nemělo být státem připuštěno a smlouvy by po uzavření soutěže (včetně pozdějších dodatků) měly být veřejnosti přístupné. Na některých institucích již tento výše navržený postup používají – jako příklad lze uvést Magistrát hlavního města Prahy. Bylo by více než žádoucí, aby tento postup přejaly i další instituce.

Vládní představitelé by se i nadále měli snažit zavádět moderní metody, které by mohly pomoci zprůhlednit veřejné soutěže, jako příklad lze uvést elektronické aukce nebo soutěžní dialog. Pokud by se ukázalo, že například soutěž o veřejnou zakázku nějakým „nedopatřením“ vyhrála firma, která se přihlásila do soutěže až po termínu uzávěrky přihlášek (jako se tomu stalo v nedávné minulosti), je třeba aby nastoupily kontrolní mechanismy, o kterých bude zmínka později, a viníci byli exemplárně potrestáni. Vláda by také mohla zavést centrální nákup některých komodit. Výhody centrálního nákupu by mohly spočívat zejména v možnosti získání množstevních slev od dodavatelů komodit a ve větší přehlednosti a kontrolovatelnosti těchto nákupů.

3.3.3 Zavedení černých listin

Situaci v oblasti veřejných zakázek by mohly zlepšit tzv. černé listiny. Jednalo by se o seznamy podnikatelských subjektů, které se nějak prohřešily proti principům podnikatelské etiky. Na základě černých listin by bylo možné tyto nedůvěryhodné podnikatelské subjekty dočasně nebo trvale vyloučit z účasti v soutěžích o veřejné zakázky. Černé listiny se v současnosti zavádí i v ostatních evropských zemích a některých mezinárodních institucích.

V České republice prozatím není existence černých listin legislativně upravena. Zavedena byla pouze tzv. bílá listina, která představuje seznam kvalifikovaných dodavatelů. Restriktivní opatření (zákaz účasti ve veřejných soutěžích či omezení subvencí na určitou dobu) bohužel zatím chybí. Nedávné pokusy Ministerstva vnitra o zavedení registru

některých správních deliktů se setkaly s velkým odporem a byly bohužel prozatím zastaveny.

3.3.4 Důsledná kontrola

Pro zlepšení úrovně veřejných soutěží je nezbytná důsledná kontrola. Dá se říci, že kontrola probíhá na pěti úrovních:

- ✓ vnější kontrola nezávislými orgány – např. Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ),
- ✓ vnitřní kontrola uvnitř jednotlivých subjektů (např. audit),
- ✓ kontrola soudní,
- ✓ kontrola politická (je realizována zastupitelskými sbory),
- ✓ kontrola ze strany veřejnosti a médií.

Externí kontrola hospodaření s veřejnými prostředky na nejvyšší úrovni je prováděna Nejvyšším kontrolním úřadem. NKÚ bohužel nedisponuje zákonnými pravomocemi ukládat nápravná opatření, penalizace či vyšetřovat za účelem trestního řízení. Náprava zjištěných nedostatků leží v pravomocích vedení státních orgánů, ne vždy k ní však dojde, NKÚ proto nachází stále stejné nedostatky. Z tohoto hlediska by bylo dobré, kdyby byly legislativně upraveny pravomoci NKÚ, aby si mohl v případě zjištění nedostatků reálně vynutit zavedení nápravných opatření.

Dalším orgánem, který dohlíží nad veřejnými zakázkami je Úřad na ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS). Jeho hlavním úkolem je ochrana soutěžitelů. ÚOHS má právo udělovat pokuty za porušení postupů při zadávacím řízení či zrušit smlouvu na provádění veřejné zakázky. Bohužel reálné pravomoci pro vyšetřování podvodného jednání a manipulace s cenou zakázek jsou natě omezeny. Řešením by zde opět bylo zvýšení pravomocí ÚOHS, aby mohl ukládat vyšší pokuty, které by odradily od nekalého jednání, dále by měl mít pravomoc iniciovat např. trestní řízení proti zadavatelům veřejných zakázek.

Pozměněn by měl být i systém kontroly rozdělování zakázek v samosprávě. Kontrolní funkce zde bývá prováděna zastupiteli a zaměřuje se spíše na formální stránku. Bylo by vhodné, kdyby se pravomoc kontrolovat finance územně samosprávných celků legislativně přidělila NKÚ.

Veřejné instituce jako zadavatelé veřejných zakázek by měly začít častěji pořádat pravidelné audity a analyzovat nedostatky systému. Je zřejmé, že prokázat korupci ve veřejných zakázkách není nic jednoduchého, přesto však lze vysledovat jisté indicie, které naznačují, že pravděpodobně nebude všechno v pořádku. Může se jednat např. o nadstandardní styky zadavatelů s uchazeči, nedodržování smluvních podmínek, nadměrné snahy o utajování informování či v osobním životě zúčastněných osob vysoký životní standard, který výrazně převyšuje příjmy. Zjistí-li se některé z výše zmíněných skutečností, měli by zadavatelé celou skutečnost řádně prověřit a v případě zjištění viníků důsledně trvat na jejich osobní odpovědnosti a vyvodit z toho patřičné důsledky.

..

3.4 Komunikace, vztahy a spolupráce a návrhy na zlepšení

Další oblast firemní etiky, která poskytuje velký prostor pro zlepšování, je oblast komunikace, vztahů a spolupráce. Jedná se zejména o budování efektivní komunikace a dobrých vztahů se všemi zájmovými skupinami, tzv. stakeholders (např. se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, konkurenty, médii či státními orgány).

3.4.1 Vztahy se zaměstnanci

Pro podnikatelské subjekty je klíčový zejména vztah se zaměstnanci, kteří pro firmu představují jeden z kapitálů. Firmy by si svých zaměstnanců měly proto vážit a podle toho s nimi i jednat. Základní předpoklad, který by měl být splněn, je to, aby se firmy chovaly v souladu s právním řádem České republiky, tzn. dodržovaly zákony a nařízení a v žádném případě nedopustily diskriminační jednání.

Ukázat své etické chování má firma zpravidla možnost již během náborového řízení nových zaměstnanců. Jedním z typických prohřešků, který na firmy rozhodně nevrhá dobré světlo, je, pokud uchazeč pošle svůj životopis příp. i motivační dopis a nedočká se vyjádření k tomu, zda uspěl či neuspěl. Firmy v tomto případě sice argumentují tím, že odpovídat každému by bylo příliš nákladné, přesto to však rozhodně nepůsobí dobrým dojmem. Polehčující okolnost lze snad vidět pouze v tom, pokud firmy na svých internetových stránkách či v inzerátech uvedou, že pokud se žadatelům nedostane odpovědi v určitém vymezeném časovém intervalu, mají vycházet z toho, že v daném výběrovém řízení do dalšího kola nepostoupili.

Další problematickou oblastí, zejména u lidí fyzicky pracujících, je vytvoření vhodného pracovního prostředí. Firmy by měly dbát na to, aby zaměstnanci měli k dispozici vhodné pracovní pomůcky i vybavení pracoviště (např. vhodné židle a stoly). Také by se v žádném případě nemělo stávat, že zaměstnancům bude odpírána pauza na jídlo v zákonem stanoveném intervalu. Častým problémem je to, že je zaměstnancům znemožněno mít ve svojí bezprostřední blízkosti pití. U kancelářských profesí není problém se zvednout od

stolu a dojít se občerstvit, ale pro lidi pracující u výrobní linky není možné jen tak si odběhnout do šatny, která je obvykle na druhém konci haly. Za vrchol arogance lze potom považovat argumentaci mistrů, že tito zaměstnanci nejsou přeci malé děti, které by musely každou chvilku upíjet. Jako by manažeři zapomněli, že dostatečný pitný režim je nezbytný pro koncentraci zaměstnanců a umožňuje docílit lepšího pracovního výkonu. Je zřejmé, že není vhodné nosit do výrobní haly pití ve skleněných lahvích či kelímcích, kdy by mohlo dojít k jejich rozbití a vylití jejich obsahu. Uzavíratelné plastové láhve se však jeví jako dobrá varianta. Známkou etického přístupu firmy k zaměstnancům by mohlo být v tomto ohledu zajištění pitného režimu pro zaměstnance firmou, např. v podobě ekologických barelů s pitnou vodou dodávaných specializovanými firmami.

Zajištění bezpečného pracovního prostředí je však pouze jednou z věcí, která poukazuje na úroveň podnikatelské etiky. Dalším bodem, na který by firma měla klást důraz, je osobní přístup k zaměstnancům. Firma by měla zvolit takový přístup, ze kterého by jejím zaměstnancům bylo zřejmé, že si jejich práce firma váží, že je nebere pouze jako prostředek k dosažení zisku. Poměrně velké procento lidí by totiž bylo ochotno pracovat i za nižší finanční odměnu, pokud by viděli, že je vedoucí pracovníci berou vážně a dají i na jejich názor a rady. Je pochopitelné, že vedoucí pracovníci nedisponují znalostí veškerých technických detailů, která je potřebná pro správné rozhodování. Je však nutné, aby si toho byli sami vědomi a dokázali se dotázat svých podřízených na názor a teprve na základě diskuze s nimi vyvodit závěry a rozhodnout o konkrétních opatřeních, která budou zavedena.

V předchozím odstavci bylo nastíněno, jak je důležitá komunikace, ať již ústní, která by měla být vedena dle zásad asertivity, ale také písemná. Firma by se měla snažit vytvořit takové prostředí, ve kterém by fungovala oboustranná komunikace mezi manažery a řadovými zaměstnanci. Nemělo by tedy jít o pouhé vydávání nařízení, ale zaměstnanci by měli mít možnost se k nařízením vyjádřit bez obav, že budou vystaveni nějakému trestu za to, že si dovolili ventilovat svůj názor.

Výše uvedené opět závisí i na osobních vlastnostech manažera, které, jak již bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, je možné formovat v různých vzdělávacích kurzech. Na

závěr této části jedna připomínka k přijímacímu řízení vedoucích pracovníků. V inzerátech bývá jako jedna z podmínek přijetí uvedena i několikaletá praxe na vedoucí pozici. Jak však ukazují příklady ze života, někteří současní manažeři se sice při přijímacím pohovoru mohou požadovanou praxí vykázat, firmám to však nepřináší velkou záruku toho, zda daný uchazeč bude pro firmu dobrým manažerem. Možná by pro firmy nebylo špatné, kdyby striktně netrvaly na této praxi, ale pozvaly k pohovoru i uchazeče bez praxe a nechaly je alespoň projevit svoje schopnosti např. v assessment centrech, kde by se ukázalo, zda mají potenciál být dobrým manažerem či nikoli.

3.4.2 Vztahy s dodavateli

Podnikatelské subjekty by si měly uvědomit, že základem úspěšné působnosti v podnikání jsou dlouhodobé vztahy. Základem vytvoření těchto dlouhodobých vztahů je seriózní jednání, které se projevuje např. tím, že svým dodavatelům platíme za zboží dle dohodnutých platebních podmínek. Firmy by se neměly snažit využít svého postavení na trhu, příp. se snažit ku prospěchu svému využít informací o dodavateli, které firmě vyplynuly z jejího obchodního styku s ním. Stejně tak by nemělo být přípustné, aby zaměstnanci od dodavatelů přijímali dary nebo aby od nich naopak byly požadovány různé protislužby. Obchodní večeře či obědy by měly být tolerovány pouze v obvyklém rozsahu. Z tohoto hlediska je vhodné, aby firma měla zavedený etický kodex, kde by byly podobné sporné případy taxativně vymezeny a byl stanoven postup řešení. Pokud se někdo ze zaměstnanců s některým z výše zmíněných případů setká, měl by o tom informovat svého nadřízeného, který by se měl postarat o nápravu.

3.4.3 Vztahy se zákazníky

Budování dobrých a trvalých vztahů se zákazníky by také mělo fungovat na obdobných principech jako budování vztahů s dodavateli. U vztahů se zákazníky jsou dvě hlavní oblasti, které představují velký prostor pro zlepšení – kvalita a cena. Firma a její představitelé (ať již manažeři či řadoví zaměstnanci) by měli vyvinout veškerou snahu o to,

aby zákazníkům byly poskytovány kvalitní služby a zboží v takové kvalitě, v jaké je zákazníkům deklarováno. V žádném případě by se tak nemělo stát, že se k zákazníkovi dostane zboží např. zdravotně závadné či jinak nevyhovující. Kvalitních produktů lze docílit dvěma cestami. Jednu z nich tvoří odpovědní a motivovaní zaměstnanci, kteří pracují poctivě a je u nich menší pravděpodobnost výroby „zmetků“. I proto je důležité, aby se firma snažila o loajální zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní práci. I přes snahu odvádět dobrou práci však může dojít k chybě. Proto je nezbytné, aby si firma nastavila takový kontrolní mechanismus, který by chyby odhalil a umožnil jejich nápravu.

Další oblastí, kde se projevuje etika manažerů, je cenová politika. Poměrně mnoho podnikatelských subjektů zakládá svoji cenovou politiku na vysokých cenách, na snaze rychle zbohatnout. Tato vysoká cena však leckdy nebývá zároveň doprovázena vysokou kvalitou, což brzy zjistí i zákazníci, kteří tomu přizpůsobí svoje nákupní preference. Firmy by tedy měly reálně nastavit takovou cenovou hladinu v závislosti na cenové strategii, kterou zastávají. Pokud chtějí pouze rychle zbohatnout a potom odejít z trhu, má strategie vysokých cen bez odpovídající kvality šanci na úspěch (etické to ale v žádném případě není), pokud chtějí ale na trhu fungovat dlouhodoběji, měly by firmy svoje ceny nastavit odlišně.

3.4.4 Vztahy s konkurenty

I vztahy s konkurenty by měly být udrženy v korektní rovině. Nemělo by se proto stát, že by se firma snažila nekalým jednáním (např. pomocí úplatků či špionáže) vyzvědět např. tajné výrobní postupy konkurence. Stejně tak je nepřípustné, aby se konkurenti veřejně vzájemně očerňovali. Takové jednání by mělo být upraveno v etickém kodexu a v případě nutnosti potrestáno – např. odebráním odměn, v případě závažných prohřešků definovaných zákonem i výpovědí z pracovního poměru.

3.4.5 Vztahy s ostatními subjekty

Velmi důležité jsou i vztahy s ostatními subjekty – státem, médii a ostatními institucemi. Ve vztazích se státními orgány je zejména důležité dodržovat předpisy a nařízení, příp. platit daně.

Firma by se také měla snažit navázat dobré vztahy s médii, které jí mohou poskytnout pozitivní reklamu – zejména pokud se firma zapojila do některých aktivit CSR (charitativní akce, pomoc životnímu prostředí apod.).

Velký potenciál, který firmy bohužel dosud téměř nevyužívají, je spolupráce např. se vzdělávacími institucemi. Spolupráce s vysokými školami (přednášky představitelů firmy na školách, poskytnout možnost vykonat praktikum u firmy, umožnit vypracování bakalářské či diplomové práce ve firmě...) může být oboustranně prospěšná a svědčí o vyšší úrovni etiky ve firmách, které toto umožňují. Jedním z možných výsledků praktika ve firmě může tak být i zaměstnání daného praktikanta poté, co ukončí studium. Firma tak může získat vhodného vedoucího pracovníka s etickým chováním, kterého tolik potřebuje.

3.5 Ověření poznatků průzkumem

Poznatky a návrhy uvedené v předchozích kapitolách této diplomové práce jsem se rozhodla prověřit menším průzkumem, jehož zadání lze nalézt v příloze. Průzkumu se zúčastnilo 97 respondentů, kteří měli za úkol vyjádřit se k 17 otázkám z oblasti podnikatelské etiky a etiky v politice.

3.5.1 Charakteristika respondentů

Mého průzkumu se zúčastnilo 97 respondentů – z toho 45 osob mužského pohlaví (46,39 % dotazovaných) a 52 osob ženského pohlaví (53,61 % dotazovaných). Věkovou strukturu respondentů ukazuje následující tabulka:

Tab. 4 Věková struktura respondentů průzkumu

Věk	Počet respondentů	Vyjádření v procentech
Do 25	19	19,59
Do 35	28	28,86
Do 45	29	29,89
Do 60	14	14,43
Nad 60	7	7,23
Celkem	97	100,00

Zdroj: vlastní průzkum

V následující tabulce lze vidět rozdělení respondentů a jejich procentuální vyjádření podle velikosti sídel, ve kterých žijí.

Tab. 5 Rozdělení respondentů dle velikosti sídel

Počet obyvatel v místě bydliště respondentů	Počet respondentů	Vyjádření v procentech
Do 20.000	23	23,71
Do 50.000	19	19,59
Do 100.000	26	26,81
Nad 100.000	29	29,89
Celkem	97	100,00

Zdroj: vlastní průzkum

Dle vzdělání lze dotazované občany rozdělit následovně:

Tab. 6 Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Počet respondentů	Vyjádření v procentech
Základní	5	5,15
Vyučen/-a bez maturity	18	18,56
Střední s maturitou	36	37,11
Vysokoškolské	38	39,18
Celkem	97	100,00

Zdroj: vlastní průzkum

Rozdělení dotazovaných dle společenského statutu lze nalézt v tabulce č.7.

3.5.2 Výsledky průzkumu

Průzkum byl členěn do několika oddílů, ve kterých se respondenti měli vyjádřit k různým otázkám týkajících se korupce, politické a podnikatelské etiky.

3.5.2.1 Korupční prostředí v ČR z pohledu respondentů

V první části průzkumu se dotazovaní měli vyjádřit k otázkám, které se týkaly korupce.

Na otázku, zda byl po dotazovaných již někdy požadován úplatek, odpovědělo kladně 8 respondentů (8,25 %). Po zbývajících 89 dotazovaných (91,75 %) dosud nikdo úplatek nepožadoval.

Tab. 7 Rozdělení respondentů dle společenského statutu

Společenský status	Počet respondentů	Vyjádření v procentech
Zaměstnanec	38	39,18
Zaměstnavatel	23	23,71
Student	14	14,43
Nezaměstnaný	15	15,46
Důchodce	7	7,22
Celkem	97	100,00

Zdroj: vlastní průzkum

Z 97 dotazovaných jich 12 (12,37 %) vypovědělo, že jim byl již někdy nabídnut úplatek. Zbývajících 85 respondentů (87,63 %) se dosud do situace, kdy by jim byl nabídnut úplatek, nedostalo.

Na otázku, zda byl po někom ze známých a přátel požadován úplatek, odpovědělo kladně 20 dotazovaných (20,62 %). 77 dotazovaných (79,38 %) tuto zkušenost nemá.

17 dotazovaných (17,53 %) vypovědělo, že někomu z jejich přátel a známých již byl nabídnut úplatek. Přátelé 80 dotazovaných (82,47 %) tuto zkušenost nemají.

Podle průzkumu se 27 dotázaných (27,84%) domnívá, že se korupci více dařilo před tzv. „sametovou revolucí“ než nyní. 47 dotázaných (48,45 %) si naopak myslí, že korupci se více daří za současného režimu. 23 dotazovaných (23,71 %) odpovědělo, že neví.

28 respondentů (28,87 %) se domnívá, že v příštích 10 letech dojde v České republice ke zlepšení situace a snížení míry korupce. 57 dotázaných (58,76 %) vypovědělo, že ve zlepšení nevěří. Zbýlých 12 dotázaných (12,37 %) odpovědělo, že neví.

3.5.2.2 Úroveň politické etiky v ČR z pohledu respondentů

Druhá část průzkumu se zabírala politickým prostředím v České republice. 32 dotázaných (32,98 %) odpovědělo kladně na otázku, zda se domnívají, že se čeští politici chovají důvěryhodně a eticky. 46 dotázaných (47,42 %) si to nemyslí a 19 respondentů (19,6 %) vypovědělo, že neví.

Na otázku, zda se podaří zavést politiky navrhovaná protikorupční opatření, odpovědělo kladně 35 dotázaných (36,1 %). Celých 50 respondentů (51,55 %) v zavedení protikorupčních opatření nevěří a 12 dotázaných (12,35 %) vypovědělo, že neví.

Pokud by se skutečně podařilo politiky navrhovaná protikorupční opatření zavést, domnívá se 45 dotázaných (46,39 %), že by to mohlo přispět ke zlepšení současné situace. 29 dotázaných (29,9 %) zůstalo skeptických a v úspěch navrhovaných opatření nevěří. 23 respondentů (23,71 %) vypovědělo, že neví.

3.5.2.3 Úroveň podnikatelské etiky v ČR z pohledu respondentů

Třetí část průzkumu se zabývala přímo již podnikatelskou etikou. S pojmy podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem se dle průzkumu již někdy setkala 69 dotázaných (71,13 %). Pro 28 dotázaných byly tyto pojmy novinkami (28,87 %). Na dotaz, zda ve firmě, kde dotázaní pracují (nebo pracovali, byli na brigádě), mají etický kodex, odpovědělo kladně 36 dotázaných (37,11 %). 43 dotázaných (44,33 %) uvedlo, že ve firmě etický kodex nemají a 18 (18,56 %) odpovědělo, že jim není známo, zda kodex u nich ve firmě existuje nebo nikoli.

Z celkového počtu 97 dotazovaných jedinců se 33 (44%) domnívá, že jejich nadřízení jednají eticky a protidiskriminačně. Bohužel podle 64 dotázaných (66%) se jejich nadřízení eticky nechovají.

Na otázku, zda se již někdy ve svém pracovním životě dotazovaní setkali s diskriminací, odpovědělo kladně 25 dotázaných (25,77 %). 72 respondentů (74,23 %) s diskriminací dosud žádné zkušenosti nemá.

Předmětem další otázky průzkumu bylo to, zda ve firmách existuje pro zaměstnance, kteří se setkali s diskriminací, nějaké oddělení (či jednotlivce), na které se mohou obrátit a které by celou situaci prošetřilo. 38 dotázaných (39,18 %) odpovědělo, že takový orgán u nich ve firmě existuje. 44 respondentů (45,36 %) tuto možnost odvolání nemá a 15 dotázaných (15,46 %) netuší, zda ve firmě podobný orgán (jednotlivce) mají či nikoli.

Na otázku, zda se oproti minulému režimu zlepšila úroveň chování vedoucích pracovníků, odpovědělo kladně 39 dotázaných (40,21 %). 36 dotázaných (37,11 %) se domnívá, že oproti minulému režimu k žádnému zlepšení nedošlo. 22 respondentů (22,68 %) si netroufle situaci posoudit a vybralo odpověď „neví“.

V další otázce průzkumu měli dotázaní za úkol odpovědět, zda podle jejich názoru mají smysl firemní programy na výuku etického chování, zda je vůbec možné se etickému chování v podnikání naučit. 59 dotázaných (60,82 %) věří, že etickému chování se lze

naučit, že firemní programy na výuku etiky v podnikání smysl mají. 33 respondentů (34,02 %) se domnívá, že etickému jednání se prostřednictvím firemních kurzů nelze naučit. 5 dotázaných (5,16 %) odpovědělo, že neví.

V poslední otázce průzkumu měli respondenti za úkol vyjádřit k tomu, zda jsou podle jejich názoru etické kodexy užitečné. 53 dotázaných (54,64 %) je považuje za užitečné, 35 respondentů (36,08 %) si myslí, že etické kodexy nejsou samospasitelné a že ke zlepšení situace v podnikatelském prostředí příliš nepomohou, 9 dotázaných (9,28 %) vypovědělo, že neví.

3.5.3 Zhodnocení výsledků průzkumu

Jsem si vědoma toho, že počet respondentů nebyl příliš velký a že z údajů, které vyšly v mém průzkumu, nelze usuzovat na celorepublikovou situaci. Čísla, která bychom získali, pokud by se k daným otázkám vyjádřili všichni obyvatelé republiky, by nepochybně vypadala odlišně. Přesto se však domnívám, že je i při takto malém počtu dotazovaných zcela jasně patrné, že Česká republika má v oblasti manažerské a politické etiky stále hodně co zlepšovat. Stejně tak z průzkumu nepřímo vyplynulo, že Češi nemají příliš velkou důvěru v to, že by zde existovala politická vůle změnit stávající situaci. Přesto však nelze vidět situaci zcela beznadějně. Nehledě na vnější podmínky závisí především na nás samotných, a ne na právních regulích, zda se k sobě navzájem budeme chovat slušně a s respektem, či nikoli, a umožníme tím, abychom se v úrovni etiky v podnikání přiblížili situaci ve vyspělých tržních ekonomikách.

Závěr

Ve své práci jsem se zabývala etikou a jejím vlivem na práci manažera.. Kromě popisu současné situace a teoretického vymezení dané problematiky jsem se rovněž pokusila navrhnout i možné postupy, které by mohly pomoci současnou situaci zlepšit. Rovněž jsem provedla i menší průzkum, který se snažil získat informace o tom, jaké povědomí mají o etice v podnikání a v politice v České republice občané. Výsledky bohužel potvrdily i moje mínění – totiž, že uplyne ještě zřejmě hodně času, než se úroveň českého podnikatelského prostředí alespoň přiblíží jeho úrovni ve vyspělých zemích. Úroveň etického jednání podnikatelů i politiků byla hodnocena nepříliš příznivě, což je o to smutnější, že podle respondentů nedošlo ani k výraznému posunu k lepšímu oproti situaci před sametovou revolucí.

Přesto nelze vidět současnou situaci zcela beznadějně. Posun lze vidět zejména v tom, že se problematika manažerské etiky vlivem médií dostává více do povědomí veřejnosti. Pokud již tedy Česká republika nedisponuje dostatečně precizním legislativním systémem v této oblasti, může se alespoň každý z nás snažit o to, aby se ve svém vlastním životě choval eticky, a napomohl tak ke zlepšení celkové situace. Ostatně pokud by si toto uvědomil větší počet z nás, nebylo by potřeba ani nových legislativních opatření, ani sáhodlouhých polemik na téma etiky v podnikání. Na závěr bych citovala sice možná poněkud britký, nicméně však velice trefný citát Jeana Jacquese Rousseaua [3]: *„Bez upřímnosti je jakákoli diskuze pouze žvást.“*

Použité knižní zdroje

BOHATÁ, M. *Základy hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze – Fakulta národohospodářská, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3.

DESJARDINS, J.R. *An Introduction to Business Ethics*. 3rd ed., McGraw-Hill, 2008. 312 pgs. ISBN: 9780073386584.

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

DYTRT, Z., aj. *Manažerská etika ...inspirace pro 21. století*. 1. vyd. Hradec Králové: Nucleus HK, 2000. 188 s. ISBN 80-86225-08-09.

KÁRNÍKOVÁ, J. *Etika v podnikání a řídicí práci*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze - Fakulta financí a účetnictví, 1997. 120 s. ISBN 80-7079-524-7.

MULLINS, L. J. *Management and organisational behaviour*. 7th edition. Essex: Pearson Education, 2005. 886 pgs. ISBN 0-273-68876-6.

PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

VANĚK, J. *Principy obecné, ekonomické a informační etiky*. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2005. 248 s. ISBN 80-86861-54-6.

WUNDERER, R., DICK, P. *Frauen im Management: Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*. 1. Auflage. Berlin: Luchterhand, 1997. ISBN 3-472-02522-0.

Použité internetové zdroje

Caux Round Table – More Capitalism for Better World [online]. Caux Round Table, 2010 [cit. 2010-10-02] Dostupný z WWW: <<http://www.cauxroundtable.org>>.

ČANÍK, P., ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Praha: Transparency International Czech Republic, 2006 [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.cz/pdf/ve_amanpe.pdf>.

DESVAUX, G., DEVILLARD-HOELLINGER, S. and BAUMGARTEN, P. *Women matter – gender diversity, a corporate performance driver* [online]. Paris: McKinsey&Company, 2007 [cit. 2010-09-25]. Dostupný z WWW: <http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf>.

KOTECKÝ, V., SUTLOVIČOVÁ, K. *Kjótský protokol 2005* [online]. Brno: Hnutí DUHA, 2005 [cit. 2010-09-25]. Dostupné z WWW: <http://www.hnutiduha.cz/publikace/kjotsky_protokol_2005.pdf>.

MANDÍK, J. *Etické přístupy v podnikání* [online]. Praha: Transparency International Česká republika, 2006 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.cz/pdf/publikace/ve_eticke_pristupy_vpodnikani.pdf>.

Příspěvatelé Aperió *Poradna Aperió – Nejčastější otázky* [online]. Praha: APERIO - Společnost pro zdravé rodičovství, 2007 [cit. 2010-09-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.aperio.cz/poradna/faq.shtml?cmd%5B2762%5D=c-1-29>>.

Příspěvatelé CMC *Etika v podnikání – podrobný obsah kurzu* [online]. Čelákovice: CMC Graduate School of Business [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cmc.cz/manazerske-programy/verejne-kurzy/verejne-kurzy/etika-v-podnikani>>.

Přispěvatelé EurActiv.cz *Eurobarometr: Diskriminace v Evropě je stále silná* [online]. Praha: EU-Media, s.r.o, 2008 [cit. 2010-09-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/socialni-politika/clanek/eurobarometr-diskriminace-etnik-je-v-evrope-stale-silna>>.

Přispěvatelé Financial Markets *Enron - největší účetní skandál v historii USA* [online]. Financial Markets, 2006 [cit. 2010-09-22]. Dostupný z WWW: <<http://stockmarket.blog.cz/0610/enron-nejvetsi-ucetni-skandal-v-historii-usa>>.

Přispěvatelé Gender Studies *Diskriminace na základě věku je široce rozšířena v celé Evropské unii* [online]. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2009 [cit. 2010-09-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.rovneprilezitosti.cz/pr.php?article=446>>.

Přispěvatelé ISEA *Transparency International: Míra korupce se v ČR od loňského roku nezměnila* [online]. Praha: Institut for Social and Economic Analyse, 2008 [cit. 2010-09-30]. Dostupný z WWW: <<http://isea-cz.dnh.cz/Aktuality/Posledn%C3%AD%C4%8DI%C3%A1Inkyakoment%C3%A1%C5%99e/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/703/Default.aspx>>.

Přispěvatelé Novinky.cz *Ženy ve vedení dostávají téměř o polovinu nižší plat než muži* [online]. Praha: Novinky.cz, 2007 [cit. 2007-06-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz>>.

Přispěvatelé Transparency International *Veřejné zakázky v České republice: Korupce nebo transparentnost?* [online]. Praha: Transparency International Czech Republic, 2005 [cit. 2010-10-05]. Dostupný z WWW: <http://www.transparency.cz/pdf/vz_studie_text.pdf>.

Přispěvatelé Wikipedie *Enron* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie, 2010 [cit. 2010-09-22]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Enron>>.

Přispěvatelé Wikipedie *Kjótský protokol* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie, 2010 [cit. 2010-09-23]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kj%C3%B3tsk%C3%BD_protokol>.

Přispěvatelé Wikipedie *Morálka* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie, 2010 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mor%C3%A1lka>>.

Přispěvatelé Wikipedie *Motivace* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie, 2010 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.

ROLNÝ, I. *Podnikatelská etika – Přednášky LS 2006/2007* [online]. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2007 [cit. 2010-09-22]. Dostupný z WWW: <https://akela.mendelu.cz/~xdevatov/skola/podnikatelska_etika/pet.pdf>.

SKUHROVEC, J. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot* [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>>.

WAWROSZ, P. *Parmalat – evropský Enron?* [online]. Praha: Institut pro evropskou politiku EUROPEUM, 2004 [cit. 2010-09-22]. Dostupný z WWW: <http://www.europeum.org/dispatch_article.php?aid=688>.

Seznam přímých citací

- [1] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [2] Příspěvatelé Wikipedie *Motivace* [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie, 2010 [cit. 2010-10-02]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
- [3] PAICHL, J. *Citáty* [online]. [cit. 2010-10-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.paichl.cz/paichl/knihy/citaty/r.htm>>.

Seznam příloh

Příloha A – Etický kodex zprostředkovatele prodejní sítě Modré pyramidy stavební spořitelny, a. s. , 1 str.

Příloha B - Etický kodex zaměstnance ČD Cargo, 5 str.

Příloha C – Dotazník k průzkumu, 4 str.

Dotazník k diplomové práci „Práce manažera a etika“

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a slouží pouze jako podklad pro vypracování méj diplomové práce na téma „Práce manažera a etika“.

A – Charakteristika respondenta**1. Pohlaví**

- ☐ Muž
☐ Žena

2. Věk

- ☐ Do 25 let
☐ Do 35 let
☐ Do 45 let
☐ Do 60 let
☐ Nad 60 let

3. Počet obyvatel v místě Vašeho bydliště

- ☐ Do 20.000 obyvatel
☐ Do 50.000 obyvatel
☐ Do 100.000 obyvatel
☐ Nad 100.000 obyvatel

4. Nejvyšší dosud dosažené vzdělání

- ☐ Základní
☐ Vyučen bez maturity
☐ Středoškolské (s maturitou)
☐ Vysokoškolské

5. Společenský status

- ☐ Zaměstnanec
☐ Zaměstnavatel
☐ V nezaměstnanosti
☐ Studující
☐ V důchodu

B – Korupce

1. Byl po Vás již někdy požadován úplatek?

- ☐ Ano.
☐ Ne.

2. Byl Vám již někdy nabídnut úplatek?

- ☐ Ano.
☐ Ne.

3. Byl již někdy po někom z Vašich známých požadován úplatek?

- ☐ Ano.
☐ Ne.

4. Byl již někdy někomu z Vašich známých nabídnut úplatek?

- ☐ Ano.
☐ Ne.

5. Domníváte se, že míra korupce byla za komunismu větší než je nyní?

- ☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.

6. Domníváte se, že v příštích 10 letech dojde v ČR ke zlepšení situace?

- ☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.

C – Politická etika

1. Domníváte se, že se čeští političtí činitelé chovají eticky?

- ☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.

2. Domníváte se, že se podaří politikům zavést slibovaná protikorupční opatření?

- ☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.

3. Domníváte se, že tato opatření by mohla pomoci zlepšit současnou situaci?

- ☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.

D – Podnikatelská etika

1. Setkal/-a jste se již někdy s pojmy podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem?
☐ Ano.
☐ Ne.
2. Má firma, ve které pracujete (jste na brigádě nebo jste pracoval/-a) zaveden etický kodex?
☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.
3. Domníváte se, že Vaši nadřízení jednají eticky a protidiskriminačně?
☐ Ano.
☐ Ne.
4. Setkal/-a jste se již někdy ve Vašem pracovním životě s nějakou formou diskriminace?
☐ Ano.
☐ Ne.
5. Je u Vás ve firmě možnost na někoho se v případě diskriminace obrátit s žádostí o pomoc?
☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.
6. Domníváte se, že se oproti komunistickému režimu zlepšila úroveň manažerské etiky?
☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.
7. Domníváte se, že je možné se ve firmách naučit etickému jednání, že školící programy firem mají smysl?
☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.
8. Domníváte se, že etické kodexy jsou užitečné?
☐ Ano.
☐ Ne.
☐ Nevím.

Vyplněný dotazník postačí odeslat na moji e-mailovou adresu:

monika.mizlerova@hotmail.com.

Průzkum bude probíhat do 15. dubna 2010, odpovědi došlé později již nebudou zpracovány.

Ještě jednou bych Vás ráda ujistila, že se nejedná o pokus o zneužití Vašich údajů, ale jde o seriózní výzkum prováděný jako součást mé diplomové práce na Technické univerzitě v Liberci, Fakultě ekonomické, kde studuji obor Podniková ekonomika.

Za čas strávený vyplňováním mého dotazníku Vám předem moc děkuji. V případě dotazů k dotazníku i k diplomové práci mě neváhejte kontaktovat na výše uvedené e-mailové adrese.



Modrá pyramida
stavební spořitelna

ETICKÝ KODEX

ZPROSTŘEDKOVATELE PRODEJNÍ SÍTĚ MODRÉ PYRAMIDY STAVEBNÍ SPOŘITELNY, A. S.

Smyslem kodexu je prosazování korektních vztahů, vytváření pozitivní pracovní atmosféry a zlepšení komunikace uvnitř firmy i ve vztahu ke klientům Modré pyramidy stavební spořitelny, a. s., (dále jen „MPSS“).

Kodex stanoví etické normy chování a jednání, které jsou povinni uplatňovat zprostředkovatelé prodejní sítě MPSS, a to v rámci Skupiny SG, tak i mimo ni. Dodržování pravidel profesionálního chování dle ustanovení kodexu napomáhá chránit dobré jméno MPSS jako celku a zajišťovat, aby klienti byli řádným způsobem a v potřebném rozsahu informováni o službách a produktech v nabídce MPSS a důvěřovali jí. Při porušení dále stanovených pravidel si MPSS vyhrazuje vyvodit adekvátní právní důsledky až po požadování úhrady smluvní pokuty či náhrady škody.

Kodex vychází z Kodexu jednání Skupiny Sociétés Générale (dále jen „SG“) a z norem vymezených právním řádem České republiky, navazuje na ně, vede k jejich uplatňování uvnitř i vně MPSS a posiluje dobré jméno a image MPSS na veřejnosti.

ZPROSTŘEDKOVATEL PRODEJNÍ SÍTĚ MPSS UPLATŇUJE PŘI SVÉ ČINNOSTI TATO PRAVIDLA:

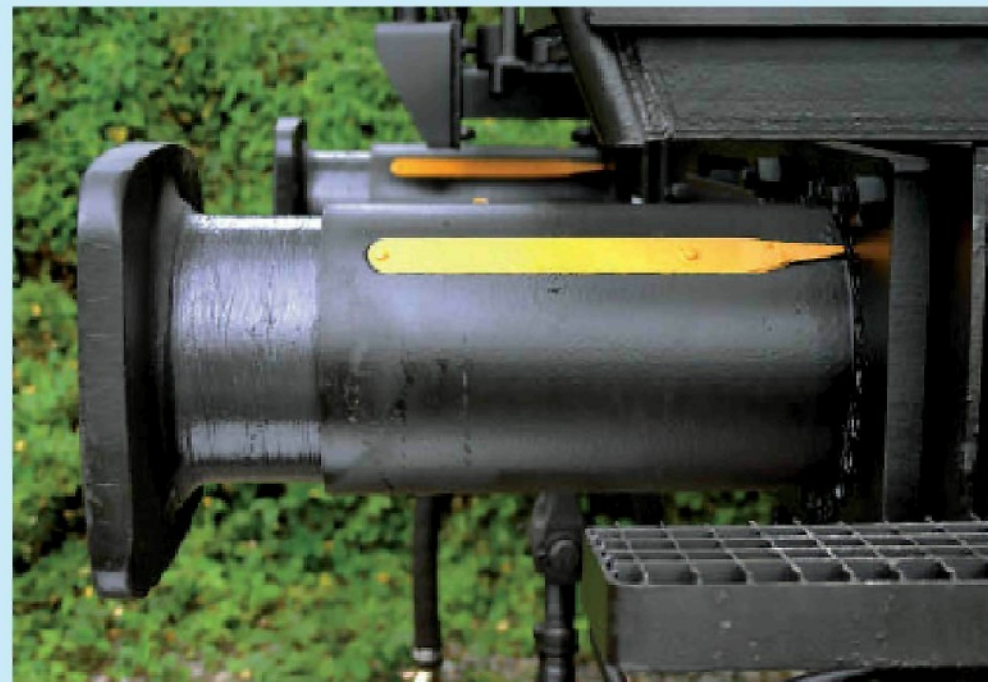
- 1)** Dodržuje zásady a požadavky stanovené v kodexu jednání Skupiny SG, ctí základní zásady Skupiny SG, kterými jsou profesionalita, týmový duch a inovace.
- 2)** Jedná v souladu s platnými právními předpisy, s příslušnými mezinárodními úmluvami a závazky, k nimž se MPSS a SG připojily, v souladu se standardy tržní praxe, pravidly etického chování, dále v souladu s vnitřními předpisy a postupy MPSS.
- 3)** Vedle respektování právních předpisů a regulací prokazuje při jednání svou povinnost a čestnost. V souladu se zájmy MPSS a Skupiny SG vykonává své povinnosti a pravomoci vyplývající z jeho funkce, postavení a pověření vždy svědomitě, zdvořile, korektně a neustranně, v dobré víře a s nejvyšší odbornou péčí, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků. Poskytuje všem úplné, nezkrácené, pravdivé a srozumitelné informace, zdrží se jakéhokoli jednání, které by mohlo vzbudit zdání nepravdivého, hrubě zkráceného nebo neúplného tvrzení, nezamlčuje údaje o charakteru a vlastnostech poskytovaných služeb. Svá doporučení a rozhodnutí zakládá na objektivních kritériích, tzn. objektivně činí rozhodnutí a řeší záležitosti na základě jejich skutkové podstaty a bez zbytečných průtahů. Vyvaruje se všeho, co by mohlo porušit důvěru klientů a vyvolat zkrácený dojem o službách MPSS.
- 4)** Svým jednáním, chováním, vystupováním a zevnějškem řádně a svědomitě reprezentuje MPSS. Neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost, ani ostatní zaměstnance MPSS. Jedná vždy tak, aby nepoškodil dobré jméno MPSS. Zvláště se pak vyvaruje nepravdivých, pomlouvačných a opovrhlivých výroků o jiných zprostředkovatelích MPSS, jejich zaměstnancích či klientech.
- 5)** Respektuje základní lidská práva. K získání klienta používá jen pravdivé informace, nevyvíjí na klienta nátlak, nadměrně ho neobtěžuje a nenarušuje jeho právo na soukromí. V každém ohledu uplatňuje princip rovnoprávnosti a odmítá jakoukoli formu diskriminace, a to jak ve vztahu ke klientům, tak i ve vztahu k zaměstnancům, obchodním partnerům nebo dodavatelům.
- 6)** Údaje o stávajících i potenciálních klientech získává tak, aby nedošlo k narušení práv klienta na ochranu osobnosti ani zneužití jeho osobních údajů. Požaduje a používá pouze ty informace, které slouží k uspokojení zájmů klientů a obchodních partnerů nebo k plnění zákonných povinností, a zlepšuje kvalitu poskytovaných služeb MPSS. Zachovává za všech okolností důvěrnost všech neveřejných informací a nepoužije nebo nerozšíří takové informace k jiným účelům než těm, k nimž mu dané informace byly svěřeny.
- 7)** Dodržuje platné bezpečnostní zásady a zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech (osobní život a majetkové poměry klientů), které se dozvěděl při obchodním jednání. Mlčenlivost zachovává i po skončení své činnosti pro MPSS.
- 8)** Dodržuje a respektuje bankovní tajemství, a to i po skončení své činnosti pro MPSS.
- 9)** Navazuje a udržuje se svými klienty stabilní a trvalé vztahy založené na odbornosti, důvěře a respektování jejich oprávněných zájmů. Využívá tedy svých znalostí o klientech k tomu, aby jim:
 - nabídl produkty a služby odpovídající jejich potřebám a situaci,
 - poskytl informace o podmínkách nebo rizicích spojených s některými obchody.
- 10)** Zdrží se navazování osobních vztahů s klienty (resp. obchodními partnery či dodavateli), které by byly v rozporu s jeho profesionálními povinnostmi.
- 11)** Obchodní jednání vede v souladu s obchodními zájmy klienta a MPSS bez jakékoli předpojatosti či zvýhodňování. Ve vztazích s klienty dodržuje závazky, které na sebe vzal.
- 12)** Svého postavení v prodejní síti nezneužije k přijímání nebo vyžadování finančních či věcných výhod pro sebe a stejně tak nesmí svého postavení využít k nabízení či poskytování obdobných výhod. Nedovolí, aby se v souvislosti se svou činností dostal do postavení, ve kterém by byl zavázán oplatit prokázanou laskavost nebo které ho činí přístupným vlivu jiných osob. Jakékoli úplatky jsou zakázány. Dary poskytované klientům nebo jejich zástupcům musejí odpovídat obvyklým zvyklostem či limitům a dalším pravidlům stanoveným vnitřními předpisy MPSS. Totéž platí pro dary osobám vykonávajícím veřejnou funkci, státním úředníkům nebo osobám na obdobných pozicích.
- 13)** Dodržuje právní normy a vnitřní předpisy MPSS v oblasti opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, zejména dodržuje postupy stanovené pro identifikaci a poznání klientů, stejně tak postupy pro ověřování. Při sjednání obchodu jedná s klientem osobně (osobně a řádně ho informuje), osobně prověřuje totožnost klienta a kontroluje jím předkládané doklady totožnosti, osobně také ověřuje podpisy účastníků smluvních vztahů (obchodů).
- 14)** Je soustavně pozorný – nesjednává obchody s klienty, kteří projevují spekulativní úmysly. Věnuje zvýšenou pozornost skutečnostem, které mohou poukázat na trestnou činnost nebo nežádoucí jednání (např. jednání vedoucí ke konfliktu zájmů) jiných zprostředkovatelů.
- 15)** Nedává přednost svým zájmům před zájmy klienta. Vyvaruje se všech činností, které vytvářejí konflikt jeho vlastních zájmů se zájmy MPSS či Skupiny SG vůbec, zříká se činnosti ve společnostech, jejichž činnost je nebo může být v rozporu se zájmy MPSS. Není činný pro takové subjekty, jejichž činnost je nebo může být v rozporu se zájmy MPSS.
- 16)** Dbá o svůj odborný růst a systematickým vzděláváním si zvyšuje profesionální vědomosti a dovednosti. Odpovídá za znalost právních a vnitřních předpisů souvisejících s činností, kterou v rámci MPSS vykonává. Své kvalifikace, schopnosti a pracovní potenciál plně využívá v zájmu MPSS.
- 17)** Je si vědom, že veškeré údaje, které používá a zpracovává ve styku s klientem, jsou majetkem MPSS a nezneužije je ve prospěch svůj či třetí strany. Dbá na ochranu aktiv MPSS a zdržuje se zneužívání majetku nebo služeb MPSS, klientů či obchodních partnerů pro svou vlastní potřebu či pro potřebu jiné osoby.
- 18)** Neučiní nic, čím by MPSS ztížil nebo znemožnil plnění jejich povinností vyplývajících z platných právních norem.
- 19)** Má-li pochybnost o tom, zda je konkrétní obchod nebo situace v souladu se zásadami kodexu jednání Skupiny SG nebo s etickými pravidly uvedenými v tomto etickém kodexu, může se obrátit na svého nadřízeného či na compliance officera MPSS.

Etický kodex zaměstnance

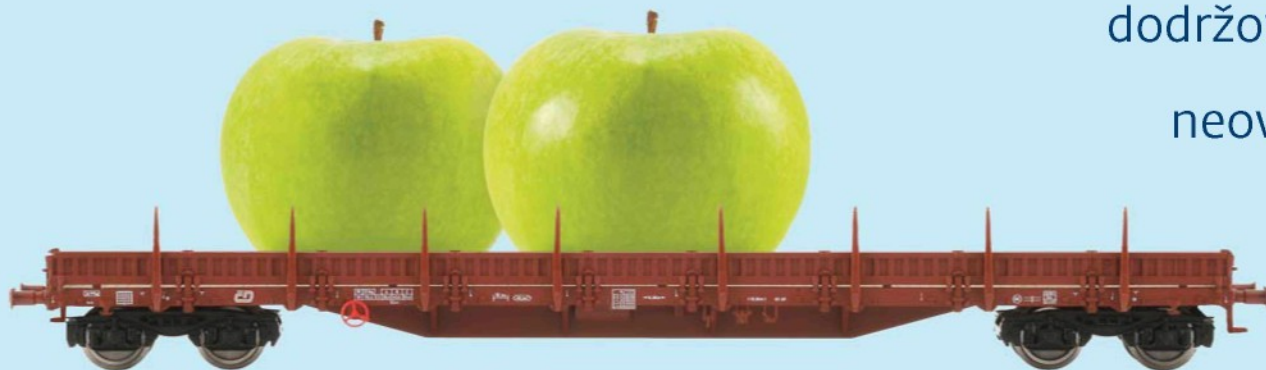
ČD Cargo

Účel kodexu

Účelem Etického kodexu je podporovat žádoucí standardy našeho chování a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od nás očekávat.



Základními hodnotami, které má každý z nás dodržovat a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost, kvalita a efektivnost práce, dodržování nestrannosti a rovného přístupu, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost.



Cokoliv Kamkoliv

ČD Cargo, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce...

Dobré jméno společnosti

Vystupuje-li kdokoli z nás v situaci, v níž může být důvodně pokládán za zástupce ČD Cargo, měl by zpravidla vyjadřovat jen stanoviska ČD Cargo a nikoli své vlastní postoje.



Profesionální jednání se zákazníky a dodavateli

Chceme být nejúspěšnější, ale nikdy ne na úkor platných zákonů a etických zásad.



Cokoliv Kamkoliv

ČD Cargo, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce...

Vzájemný respekt

Je zcela neslučitelné s etickým chováním vystavit vašeho kolegu či kolegyni obtěžování, diskriminaci nebo nespravedlivému jednání z takových důvodů, jako je jeho rasa, barva pleti, národnostní původ, věk, pohlaví, status válečného veterána, sexuální orientace, zdravotní postižení.



Osobní chování

Nezneužívejte zdroje ČD Cargo, duševní vlastnictví, čas a vybavení (včetně kancelářského zařízení, elektronické pošty a počítačových aplikací).



Cokoliv Kamkoliv

ČD Cargo, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce...

Finanční výkaznictví a účetní zásady

Musíte usilovat o to, aby vykazování finančních výsledků ČD Cargo bylo přesné, efektivní a poctivé.

Ochrana životního prostředí a BOZP

Je třeba používat bezpečné pracovní postupy a osobní ochranné pomůcky.

Soukromí

Společnost ČD Cargo má právo prohlížet a přezkoumávat veškeré prostory a zařízení v majetku společnosti, aby zjistila, zda nedochází k porušování podnikových pravidel nebo platných právních předpisů.



Cokoliv Kamkoliv

ČD Cargo, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce...

Počítačové systémy a informační technologie

Společnost poskytuje zaměstnancům počítače a jiné druhy informační a komunikační technologie, které vám mají pomáhat ve vaší práci. Tato zařízení je nutno používat způsobem, který je v souladu s hodnotami a etickými obchodními postupy společnosti.



Majetek společnosti

ČD Cargo se snaží poskytnout zaměstnancům pro výkon práce bezpečná pracoviště, bezpečná zařízení a nejnovější technologii.



Cokoliv Kamkoliv

ČD Cargo, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce...

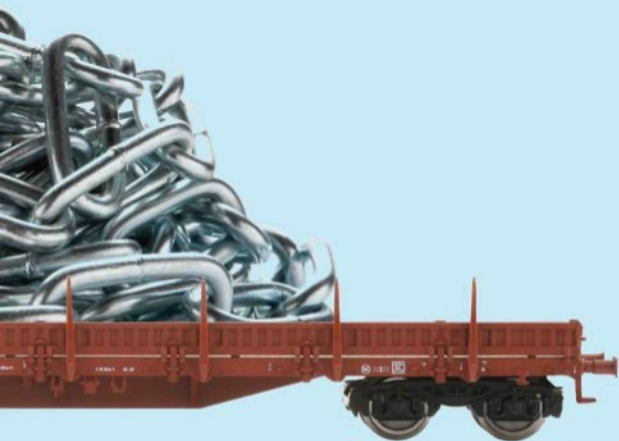
Zabezpečení

Máte přístup pouze k těm souborům nebo programům, ať již elektronickým nebo v tištěné podobě, pro které máte přístupová povolení.



Zachování důvěrnosti

Nekopírujte, nepřivlastňujte si a nearchivujte žádné vlastnické nebo důvěrné informace společnosti ČD Cargo pro svou osobní potřebu.



Pomocník pro etické rozhodování

Etický kodex stanovuje, jak bychom měli jednat a postupovat v řadě situací, které mohou při výkonu naší práce nastat. Naší povinností, jako zaměstnanců společnosti, je rozpoznat případné problémy v oblasti etiky a jednat správně. Dále je uvedeno doplnění Kodexu, které slouží jako návod pro řešení konkrétních problémů.

Etická rozhodnutí

Musíte-li přijmout obtížné rozhodnutí v oblasti etiky, zvažte následující otázky:

Co se na této situaci zdá být správné a co nesprávné?

Je váš plánovaný postup v souladu s pravidly společnosti ČD Cargo a jeho etickým kodexem?

Jaký dopad, skutečný nebo zdánlivý, mohou mít vaše akce na jiné osoby?

Bylo by při rozhodování užitečné poradit se s jinou osobou?

Oznamování porušení etických zásad

Musíte oznámit porušení zákona a vnitřních předpisů, v případě postupu podle etického kodexu je vhodné se poradit se svým nadřízeným zaměstnancem nebo zástupcem personálního pracoviště. Pokud nechcete použít tento uvedený postup, nebo pokud máte podezření, že se jedná o podvodnou činnost, můžete kontaktovat telefonní linku pro etiku. Tuto telefonní linku pro etiku můžete také kontaktovat v případech, kdy se vaše předcházející stížnost nesetkala s patřičnou odezvou.

Při rozhodování o tom, jak v určité situaci postupovat, vám pomohou tato doporučení a otázky:

Uvědomte si, že určité události, rozhodnutí nebo situace mohou být problematické

Máte udělat něco, co by podle vašeho názoru mohlo být nesprávné?

Je vám známo, že zaměstnanci či klienti ČD Cargo možná jednali nezákonně nebo neeticky?

Musíte se rozhodnout a nejste si jisti, co je správné z etického hlediska?

Dobře si promyslete, co můžete udělat

Shrňte a vyjasněte si svůj problém.

Upřesněte si, v čem spočívá vaše dilema.

Zvažte jednotlivé možnosti řešení a jejich důsledky.

Uvažte, koho se vaše rozhodnutí dotkne.

Poradte se s ostatními.

Rozhodněte o dalším postupu

Ujasněte si míru své zodpovědnosti.

Přehodnoťte všechny podstatné skutečnosti a informace.

Vezměte v úvahu příslušná pravidla Kodexu ČD Cargo a profesní standardy.

Vyhodnoťte možná rizika a pokuste se je minimalizovat.

Promyslete si nejvhodnější postup.

Poradte se s ostatními.

Znovu zvažte své rozhodnutí

Posuďte své rozhodnutí vzhledem k hodnotám ČD Cargo.

Ujistěte se, že jste zohlednili pravidla Kodexu ČD Cargo zákony a profesní standardy.

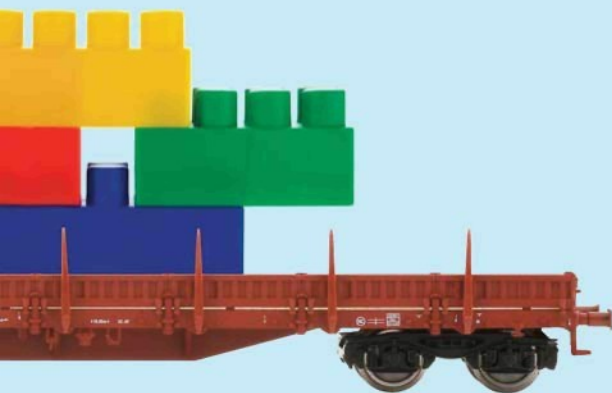
Zjistěte, jaký mají na vaše řešení názor ostatní.

Jednejte rozhodně

Sdělte zainteresovaným stranám své rozhodnutí a důvody, které vás k němu vedly.

Poučte se ze zkušeností, které při tom získáte.

Informujte o úspěšných řešeních své kolegy.



Cokoliv Kamkoliv

ČD Cargo, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce...

Telefonní linka pro etiku

Tel.: +420 972 242 155



ČD Cargo, a. s.
Jankovcova 1569/2c, 170 00 Praha 7
www.cdcargo.cz