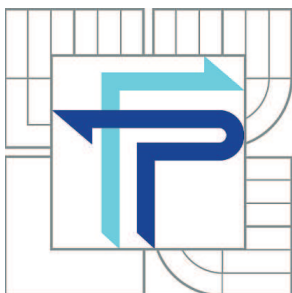


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## TVORBA ETICKÉHO KODEXU

ESTABLISHING CODE OF ETHICS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUKÁŠ MASELLI

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA ČERNOHORSKÁ, Ph.D.

BRNO 2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Maselli Lukáš, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Tvorba etického kodexu**

v anglickém jazyce:

## **Establishing Code of Ethics**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOHATÁ, M. Základy hospodářské etiky. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 126 s. ISBN 80-7079-428-3

DYTRT, Z. Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

PUTNOVÁ, A. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

RICH, A. Etika hospodářství: Theologická perspektiva. Praha: ISE, edice OIKÚMENÉ, 1994. ISBN 80-85241-67-1.

ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. 3. rozšířené vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

SEKNIČKA, P. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. dotisk. Praha: ASPI Publishing, 2001. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černohorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2012

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou etiky, jak z teoretického hlediska, tak z hlediska jejího uplatnění v podnikatelském prostředí v České Republice. Zjišťuje, jak je etika podnikatelského prostředí ošetřována, a které etické aspekty jsou významné v konkrétním oboru podnikání. Jejím základem je analýza etického prostředí energetického průmyslu v ČR a průzkum etických kodexů konkrétních společností podnikajících v energetickém průmyslu v ČR. Na základě výsledků těchto analýz vytvořím návrh etického kodexu pro společnost již podnikající, nebo hodlající podnikat v tomto oboru.

## **Annotation**

This thesis approaches the topic of ethics, both from a theoretical perspective and from the perspective of its application in business in the Czech Republic. It also intends to discover how the issue of business ethics is addressed and which ethical aspects are most significant in a certain field of business. The results of the thesis are based on the analysis of business ethics in the energy industry in the Czech Republic and also on the analysis of the ethical codes (codes of conduct) of specific companies active in the energy industry in the Czech Republic. From the outcome of these analyzes I will be able to create a ready-to-use draft of a code of ethics (code of conduct) for a company already doing business or planning to do business in this field.

## **Klíčová slova**

Etika, Etika podnikatelského prostředí, Etický kodex, Společenská odpovědnost podniku

## **Key words**

Ethics, Business ethics, Code of ethics, Corporate Social Responsibility

## **Bibliografická citace mé práce:**

MASELLI, L. *Tvorba etického kodexu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 138 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černožorská, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2012

.....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval slečně Ing. Lence Černoorská, Ph.D. za čas a podporu, kterou mi věnovala při psaní této diplomové práce. Bez ní bych práci nikdy nenapsal.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I.</b>	<b>Část: Teoretické pojetí etiky.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ETIKA .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>VÝVOJ ETIKY .....</b>	<b>15</b>
3.1	Počátky .....	15
3.2	Antické Řecko .....	16
3.3	Biblická etika .....	18
3.4	Etika přirozeného řádu .....	18
3.5	Kantův kategorický imperativ.....	19
3.6	Utilitarismus.....	20
3.7	Moderní teorie.....	21
<b>4</b>	<b>ETIKA x ZÁKON.....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>TYOLOGIE ETIKY .....</b>	<b>26</b>
5.1	Metaetika.....	26
5.2	Normativní etika.....	27
5.3	Aplikovaná etika .....	28
<b>II.</b>	<b>Část: Teoretické pojetí etiky podnikatelského prostředí.....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>ETIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>31</b>
<b>7</b>	<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....</b>	<b>34</b>
7.1	Tři pilíře CSR.....	37
7.2	Význam CSR.....	39
7.3	CSR iniciativy a instituce.....	43
<b>8</b>	<b>NÁSTROJE ŘÍZENÍ ETIKY VE FIRMĚ.....</b>	<b>45</b>
8.1	Etický kodex.....	46
8.1.1	Oblasti ošetřené etickým kodexem.....	48
8.1.2	Způsob zavedení etického kodexu v podniku.....	50
<b>III.</b>	<b>Část: Analýza etiky podnikatelského prostředí v ČR a Tvorba návrhu etického kodexu.....</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA ETIKY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČR .....</b>	<b>53</b>
9.1	Vymezení zkoumaného trhu .....	53

9.2	Popis zkoumaných společností .....	55
9.2.1	ČEZ, a.s.....	55
9.2.2	E.ON, a.s.....	55
9.2.3	Pražská energetika, a.s. ....	56
9.2.4	RWE, a.s. ....	57
9.2.5	United Energy Trading, a.s. ....	57
9.2.6	ABB, s.r.o. ....	57
9.2.7	Siemens, s.r.o. ....	58
9.3	Metodika průzkumu .....	59
9.3.1	Primární sběr dat – Dotazníkové šetření.....	59
9.3.2	Sekundární sběr dat – Průzkum etických kodexů.....	60
9.4	Dotazníkové šetření.....	61
I.	Část .....	61
II.	Část .....	64
III.	Část .....	69
9.4.1	Závěr šetření .....	95
9.5	Průzkum etických kodexů zkoumaných společností.....	96
9.5.1	Závěr průzkumu .....	99
<b>10</b>	<b>TVORBA ETICKÉHO KODEXU .....</b>	<b>101</b>
10.1	Návrh etického kodexu .....	102
10.2	Ekonomické zhodnocení etického kodexu.....	115
<b>11</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>120</b>
<b>12</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>122</b>
12.1	Monografická literatura.....	122
12.2	Internetové zdroje.....	124
12.3	Zákony.....	125
12.4	Články v novinách.....	125
<b>13</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>126</b>
<b>14</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>126</b>
<b>15</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>126</b>
<b>16</b>	<b>PŘÍLOHA .....</b>	<b>128</b>

# 1 ÚVOD

Počínaje první konfrontací dvou jedinců byla vytvořena živná půda pro mezilidské pře, ve kterých dochází k prosazování zájmů jednoho jedince na úkor zájmů druhého. Z těchto prvních pračlověčích střetů vyvstala otázka „Jak přistupovat ke svému okolí v okamžiku, kdy se mohu obohatit?“. Tato otázka se line dějinami lidského pokolení od jejího samotného počátku. Pravdou je, že naši prapředci této otázce nevěnovali příliš pozornosti, ale s rostoucí populací, její koncentrací a s růstem vědomí člověka o následcích jeho rozhodnutí začalo být nutné tuto otázku přenášet ze stínů podvědomí do světla vědomého uvažování. Odpověď na otázku „správného“ chování se tokem událostí, zvratů, vzkvétání a pádů lidských civilizací vykrystalizovala do současné podoby nepsaných pravidel o přístupu ke svému druhovi a k prostředí, ve kterém přechodně pobýváme. Tyto pravidla tvoří rámec etického chování. Každý přičetný jedinec je jim vybaven. Může se však rozhodnout, zda tyto pravidla bude dodržovat, nebo, naopak, je bude obcházet. Není ale jisté, zda jejich dodržení nebo obcházení přinese jemu nebo jeho okolí užitek, či škodu. Je třeba si uvědomit, že pravidla „správného“ chování jsou výrazně místně i časově omezena. Každá generace sebou přináší nové výzvy. Každá nová výzva si žádá nový přístup k ní. Podpořeno myšlenkou známého amerického psychologa Clare W. Gravesa, že „Psychologie vyspělé lidské bytosti, která je v neustálém procesu rozvoje, kmitání a osvětlení, vyžaduje podřízení starších, méně hodnotných systémů chování těm novějším a přínosnějším k řešení měnících se existenčních problémů lidí.“<sup>1</sup>. Etické normy mají vytvářet šablonu v přístupu k různým situacím, aby se právě nové výzvy řešily kolektivně a spravedlivě, a tedy efektivně bez zbytečně vynaložených zdrojů, které mohou být lépe využity jinde. Mnohdy je existence etických norem v tomto případě přínosné, občas však nemohou obsáhnout jedinečný charakter nastalého problému. Někdy je nutné se vyhnout obecně platným pravidlům a pátrat v neprozkoumaných vodách po nových odpovědích. Na řadu pak přicházejí průkopníci nových myšlenek,

---

<sup>1</sup> Volný překlad části článku od Clare W. Gravesa (americký klinický psycholog), tištěný v časopise „The Futurist“ (Duben 1974)

kteří přinášejí jak nový pohled na daný problém, tak i odpověď na něj. Průkopníci byly vždy hnací silou vývoje civilizací a často jejich objevy byly zprvu považovány za nesmyslné, škodlivé, nemorální, ba i nevkusné. Stejně tak často však byly časem přijaty jako základna každé ‚dobře‘ fungující společnosti. Záleží tedy na úmyslech tohoto průkopníka nových názorů, ale také na úmyslech jeho okolí. Jaké normy budou považovány za přijatelné, v základě tedy závisí na lidské povaze zahalené aktuálními okolnostmi. Otázka ‚Osud, či svobodná vůle?‘ se již nezdá být tak složitá, že?

Nicméně, v této diplomové práci se budu zabývat etikou, její implementací v konkrétní firmě a její dopad na tuto firmu. Výsledkem práce by pak mělo být navržení rámce etického chování, tedy etického kodexu, pro konkrétní právní subjekt, který by jej mohl přijmout pro účel svého podnikání. K dosažení tohoto cíle je práce rozdělena do třech samostatných částí. První část se bude zabývat etikou z teoretického hlediska. Pokusím se obsáhnout vznik, existenci a účel etiky, budu se snažit co nejlépe klasifikovat existující etické teorie a jejich rozdělení a podstatu a konečně se pokusím nalézt rozdíl mezi etikou a zákonem. Tato část mi umožní pochopit význam etiky a její podíl na vnímání, uvažování a jednání jedinců.

V druhé části popíšu konkrétní větev aplikované etiky, tedy etiku podnikatelského prostředí, zaměřím se na celosvětově užívaný koncept CSR, který se přímo zabývá etikou v podnikání, a popíšu základní způsoby a nástroje, pomocí kterých mohou v dnešní době podnikatelské subjekty začlenit odpovědné podnikání do své strategie. Očekávám, že díky této části získám důležitý náhled do problematiky etiky podnikatelského prostředí.

Třetí část bude věnována samotné tvorbě etického kodexu pro konkrétní společnost. Budu vycházet z poznatků získaných z předchozích částí práce, z dotazníkového šetření společností podnikajících ve stejném oboru jako navrhovaná společnost a z rozboru existujících etických kodexů dotazovaných firem. Tyto poznatky podpoří význam zahrnutí etických principů do strategie společnosti. Poté budu moci navrhnout konkretizovaný, cílený a účelný etický kodex pro konkrétní společnost, která jej jako hotový dokument bude moci přijmout za svůj.

## **I. Část**

### **Teoretické pojetí etiky**

## 2 ETIKA

Etiku lze definovat<sup>2</sup> jako soubor zásad správného chování. Přestože je tato definice velice obecná a nenaráží na jádro významu výrazu etika, naznačuje nám jeho směr. Výraz ‚správného‘ v definici naznačuje, že výsledek chování přináší nespécifikované osobě nějaký užitek. Z definice nevíme, komu přináší tento užitek, ani jak ho přináší. Víme pouze v jakém okamžiku. Pokud se jedinec zachová správně, získá buď on, nebo jeho okolí nějakou přidanou hodnotu. Když se zaměříme na výraz ‚správného‘ samostatně nedokážeme ani přesně stanovit, které chování je v tomto smyslu přijatelné, z toho důvodu, že stanovit, co je správné je podobné jako stanovit kolik vykouřených cigaret vyvolá u člověka rakovinové bujení. Zkoumáním mohu odvodit určitou pravděpodobnost výskytu určitého výsledku, ale nemohu jasně určit přesný výsledek. Zním jen pravděpodobnost. Důležitou roli v tomto případě hraje čas a s ním související zkušenosti. Postupem ‚pokus omyl‘ jedinec, stejně jako celá společnost dosáhne zjištění, co je a co není přínosné, nebo podle předchozího přirovnání škodlivé. Můžeme však takto uvažovat pouze v rámci relativně krátkého časového období, poněvadž z dlouhodobého hlediska stanovit přínosnost určitého jednání je nejisté, z důvodu vlivu nesmírného množství proměnných. Jinak řečeno, co se zdá být přínosné teď může v dalším okamžiku mít zcela opačný efekt, protože do rovnice přibyla dříve nezištná hodnota, která stejně jako záporné znaménko může obrátit výsledek rovnice.

Příkladem, rozhodnu se darovat určité osobě potýkající se s finančními problémy, určitý obnos peněz s úmyslem dané osobě pomoci uspokojit její základní životní potřeby. Neberu však v potaz závist osob, které jsou v podobné situaci jako ta, kterou jsem obdaroval. Tato závist se pak může přeměnit v akt násilí. Mé jednání bylo založeno na dobrém úmyslu pomoci svému druhovi. V konečném důsledku stejně tak mohu svému druhovi uškodit. Znehodnocuje výsledek mého jednání mé úmysly? Přesto ani nevíme, zda akt násilí na této osobě ji nepřinese do budoucna užitek. Třeba si uvědomí, že její kolegové, které považovala za kamarády, nejsou skutečnými kamarády a rozhodne se odejít jinam. Na tom jiném místě se seznámí s osobou, která ji zaměstná a

---

<sup>2</sup> Volný překlad ze slovníku ‚Oxford dictionaries‘[online], dostupném na: <http://oxforddictionaries.com/>

umožní ji se postavit na nohy a dá jejímu životu nový smysl. Takto lze rovnici rozšiřovat do nekonečna. Neznáme tedy výsledek, jen úmysl. Předpokladem tedy je, pokud je dobrý úmysl, je konání správné. Nesmíme však zapomenout, že cesta do pekla je vydlážděna dobrými úmysly.

Raději prozkoumejme další definici etiky, než začnu vytahovat další ošoupaná přísloví. Etika „je teorie zabývající se souborem morálních hodnot“<sup>3</sup>. Tato teorie výraz „etika“ ohraničuje, oproti první definici, kdy byl stanoven jen směr. Z výrazu „soubor morálních hodnot“ lze dedukovat, že někdy v minulosti došlo k vědomému vytvoření určitých kritérií pro stanovení co je morální a co ne, a tedy co je etické a co ne. Nejprve však přiblížím výraz hodnota. Jedna z definic hodnoty je „Zásada nebo standard považován za užitečnou nebo žádoucí.“<sup>4</sup>. Z definice lze odvodit, že zásady a standardy považované za žádoucí a přijatelné jsou takto stanoveny obecně, tedy kolektivně. Jedinec zde hraje významnou, ale stále omezenou roli. Co považuje jeden jedinec za žádoucí, nemusí považovat jiný jedinec za žádoucí. Mně se může líbit poslouchání hlasité hudby po večerech doma, ale mému sousedovi již ne. Je i dost pravděpodobné, že bude považovat jak mé počínání, tak i mou existenci za zcela nežádoucí. Proto je soubor žádoucích, tedy morálních, hodnot tvořen kolektivně. Hodnoty poskytují základ pro rozhodování o tom, co je důležité pro společnost k dosažení kolektivního cíle. V této společnosti mohou existovat neshody, jak těchto cílů dosáhnout, přesto je význam morálních hodnot zachován, protože určují cíl, úmysl, ne prostředky. V rámci stanovených hranic morálního jednání je dvěma jedincům umožněno dosáhnout společného cíle a užitku. Jako dobrý příklad se nabízí morální hodnoty uvnitř armády. V okamžiku, kdy je po vojákovi požadováno, aby se vystavil smrtelnému nebezpečí při výkonu služby, a aby plnil své povinnosti vůči svým kolegům, musí věřit, že jeho spolubojovníci a velitelé splní své povinnosti vůči jemu samotnému. Soubor hodnot v armádě je tedy založen na důvěře, jako na nutném prvku ochoty čelit nebezpečí. Bez důvěry bude ochota podstupovat riziko velice nízké a efektivita boje bude taktéž nízká. Chovat se morálně, nebo eticky znamená chovat se konzistentně, předvídatelně a důvěryhodně. Etické chování je základním kamenem vzájemné důvěry.

---

<sup>3</sup> Volný překlad ze slovníku „Oxford dictionaries“[online], dostupném na: <http://oxforddictionaries.com/>

<sup>4</sup> Volný překlad ze slovníku „Oxford dictionaries“[online], dostupném na: <http://oxforddictionaries.com/>

Jak tedy morální hodnoty souvisí s etikou? Z předchozí můžeme vyvodit, že morální hodnoty jsou to, co jedinec a společnost považují za správné. Jinak, hodnoty určují, co je správné a co je špatné. Následné správné nebo špatné chování určují etiku chování. Chovat se eticky znamená chovat se v rámci všeobecně a aktuálně stanovených zásad správného chování a neetické chování je všeobecně a aktuálně stanoveno jako soubor špatných zásad chování. Co je správné a co špatné, jak jsem vysvětlil dříve, není určité, jen pravděpodobné.

### 3 VÝVOJ ETIKY

,Odměnou je tomu, který něco dělá pro ostatní, že něco bude vykonáno pro něho. Toto pravidlo je Bohem uznáno jako ma'at.<sup>5</sup>

Ma'at by v starověkém Egyptě název pro společenský systém a také pro princip začlenění jednotlivců do komunit. Sdružování podporuje význam a směr jejich činů, poněvadž je zajištěno, že dobré činy budou odměněny a zlé potrestány. Je tedy zřejmé, že každá civilizace, nebo i jakékoliv uskupení lidí vyžaduje vytvoření souboru určitých pravidel chování. Normy chování umožňují jedinci v této společnosti vkládat důvěru do ostatních jedinců a je ujištěn, že bude spravedlivě odměněn za svou snahu a píli, pokud bude dodržovat stanovená pravidla chování. Proto se etické normy objevují v již raných fázích tvoření civilizací. Zásady chování zajisté existovaly i dříve než se formovaly civilizace. Jejich existenci a podobu můžeme nalézt v jednoduchém společenském nastavení, tedy ve střídání období patriarchy a matriarchy, které je základním nastavením nepsané hierarchie. Každé uskupení lidí má svého vůdce. Vůdcem se jedinec buď stane přirozeným výběrem, nebo je vědomě zvolen, a pokud je volen, je volen podle aktuálních potřeb skupiny. Od potřeb skupiny se pak odvíjí jejich přístup k okolí a ke svým druhům.

Ale zpět k tématu. Etika je jeden z obrů filosofie, který zkoumá, jaké činy jsou morálně správné nebo špatné, a proč. Mnoho filozofů z různých civilizací a z různých období lidské existence věnovalo síly a myšlenky hledáním odpovědi na tuto otázku. Pokusím se jen lehce nastínit milníky pátrání těchto myslitelů.

#### 3.1 Počátky

Morální zásady se velice často objevují v příbězích, mýtech a epických básních, které nalezneme v každé éře světové literatury. Příběh o Gilgamešovi ze staré

---

<sup>5</sup> Volný překlad záznamu výroku Faraona Neferhotepa I., 13th Dynastie (cca. 1700 B.C.)

Mezopotámie, Homérovi Iliády, islandské Eddas. V těchto příbězích je vyobrazen vůdce malého uskupení, který je zásadový ve svých morálních přesvědčeních. Je odvážný a nebojí se jít úspěchu naproti. Odvaha a úspěch bývají často hlavními charakteristikami hrdiny, a obecně bývají morálně přijatelné (ve většině civilizací). Zvláštní však je, že hrdinovi přísluší se mstít a odplácet, vlastnosti, které dnes nebývají považovány za přijatelné. Další výraznou roli v těchto příbězích hrají bohové a polobohové. Nejsou zde však vyobrazeny jako vzor morálnosti, nýbrž jako ničivé síly přírody, jako bytosti hněvu a zkázy, které chtějí v lidech budit spíše strach a pokoru.

Není zde podstatné, zda je daný mýtus, či příběh založen na skutečnosti. Toho se často nemůžeme přesně dopátrat, ale můžeme z nich extrahovat myšlenku dané éry. Důležitá je právě hodnota, kterou s sebou příběh nese a která má čtenáře, či posluchače ‚usměrnit‘. Snaží se publikum přesvědčit o nadřazenosti některých principů před jinými. Vytváří hranice normy. Často pak bývají zaměřeny na občany nejpočetnějších středních a nižších společenských vrstev, aby byl vytvořen přirozený zákon, řád. Například Almanach sumerských farmářů<sup>6</sup> a egyptské Amenemopovy příkazy<sup>7</sup>. V obou je rolníkům doporučováno darovat zrní chudým, za což budou bohy v budoucnu odměněni. Z antických civilizací pak pochází dnes často užívané a velice známé zlaté pravidlo etického smýšlení: nedělej ostatním to, co nechceš, aby dělali tobě.

### **3.2 Antické Řecko**

Antické Řecko hraje významnou roli formování moderní západní civilizace, jak ji známe dnes. Z tohoto období pochází mnoho stěžejních myšlenek o pozici a významu jednotlivce ve společnosti a o odpovědnosti a závazků společnosti k jednotlivci. Spravedlnost a racionalita jsou jejími výsadami. Významnou postavou literatury

---

<sup>6</sup> Almanach Sumerských farmářů je nejstarší dochovaný almanach farmářů. Jeho původ je stanoven k období mezi 1700 až 1500 let př.Kr. Je to soubor rad a příkázání pro farmáře. Tedy spíše doporučení pro farmáře, aby zlepšili svou šanci na dobrou úrodu a zvýšili si produkci.

<sup>7</sup> Literární dílo napsané písařem egyptského královského dvora Amenemopem. Pravděpodobně pochází z období 1292 až 1075 let př. Kr. Zamýšlí se nad vlastnostmi, přístupy a chováním nutným pro vedení šťastného života v době stále obtížnější společenské a ekonomické situace.

antického Řecka, co se týče etiky, je Sokrates v dialogích od Platón<sup>8</sup>. Konkrétně v jednom z dialogů zvaný Gorgias, Sokrates vede diskuzi o pravé podstatě řečnictví s postavou jménem Gorgias. Sokrates je přesvědčený, že řečnictví, také chápáno jako rétorika, samo o sobě slouží pouze k dosažení osobního zisku řečníka. Pouze v případě, kdy je řečnictví podloženo filosofií, které je schopno jej morálně usměrnit. Výraznou etickou myšlenkou těchto dialogů pak je, že je lepší snášet nespravedlnost nežli ji zapříčinit. Tento názor je podtržen argumentem, že konáním nespravedlností, tedy zla, člověk ničí svou duši, základní částí lidského bytí. V dalším z Platónových dialogů, zvaný Republika, se objevuje myšlenka, že člověk se stává z morálního hlediska dobrým v okamžiku, kdy dosáhne vnitřní rovnováhy. Myšlenka vnitřní rovnováhy jako hlavní charakteristiky dobra není však výsadní pro antické Řecko, ale objevuje se v mnoha kulturách a civilizacích. O harmonii se však zmíním dále. Každopádně můžeme považovat Platón za jednoho z hlavních průkopníků etického smýšlení tohoto období. Jako další významné myslitele považují právě Sokrata, poté Aristotela, Homéra, Epikúrose či Zenóna z Kitia.

Aristoteles přispěl svou snahou nalézt základní hodnoty definující dobrého člověka. Základními ctnostmi, které tvoří jim stanovený ideál zvaný ‚eudaimonie‘, jsou statečnost, spravedlnost a obezřetnost. Epikurejci si spojovaly správné chování s požitkářstvím, pomocí kterého dokázali dosáhnout ideálu, tedy ‚eudaimonie‘. Správné podle této řecké filosofické školy bylo, oddání se choutkám a potřebám lidského těla a mysli. Jakékoliv odříkání mělo mít za následek odloučení se od přirozenosti lidského bytí. Dalšími požitkáři byli stoikové, ačkoliv jejich uspokojení nevyvěralo z oslovení potřeb těla a mysli, ale ze splnutí přirozeného lidského bytí s rozumem, jedinou charakteristikou, která nás rozlišuje od divokých zvířat.

Přes všechny rozdíly se filosofické směry v antickém Řecku shodovali na základním předpokladu dosažení ideálu v otázce etiky. Jedinec povede čestný život, pouze pokud dosáhne ‚euadaimonie‘ dodržováním určitých stanovených pravidel, které jedinec přijme za své základní hodnoty. Které byli správné, nikdo však nestanovil.

---

<sup>8</sup> <http://www.socraticmethod.net/platopdf.htm>

### **3.3 Biblická etika**

Bible je v základu soubor pravidel správného chování, obsažených v příbězích vyprávějící o skutcích a životních cestách jedinců, z nichž někteří konají dobro ve jménu dobra, někteří hledají příčinu, oběť, viníka nebo řešení jejich životních strastí nebo štěstí, a někteří jsou povzneseni nad hlavami lidí a přináší jim buď smutek, či radost. Základní postavou biblických textů je Bůh. Bůh je tvůrcem všeho a otcem všech. Dožaduje se, aby lidé, kteří tvoří obecnost jeho nekonečného moudra, lásky, hněvu i moci, dodržovali soubor základních pravidel správného chování, tedy deseti přikázání. Odměňuje ty, kteří je dodržují, a trestá ty, kteří je naopak nedodržují. Božská přikázání jsou tedy pevně stanovena a není v moci žádného jedince je změnit. Jinými slovy, jejich význam převyšuje jakýkoliv řád vytvořený lidmi.

Bible vytváří psaný kodex morálního chování, které jsou ilustrativně popsány v příbězích. Příběhy pomáhají ospravedlnit dané přikázání a pomáhají čtenáři je lépe pochopit. Čtenář si je pak jednodušeji osvojí. Není pak důležité, zda jsou příběhy založeny na skutečnosti. Důležité je, že jedinec věří v jejich poselství. Pokud uvěří, že bude nějakou všemohoucí silou potrestán věčným utrpením za své hříchy, je pravděpodobnější, že se raději pokusí vyhnout možnému trestu dodržováním určitých pravidel, které v konečném důsledku ani nemusí mít pro daného jedince skutečnou hodnotu. Jak se zdá, racionální jednání člověka nemusí být podloženo racionálním uvažováním.

### **3.4 Etika přirozeného řádu<sup>9</sup>**

Tomáš Akvinský (1225 n.l. – 1274 n.l.), tvůrce teorie přirozeného řádu (nebo také teorie přirozeného zákona) spojoval Biblickou etiku s Aristotelovou etikou. Podle této teorie je dobro a zlo stanoveno povahou lidí, nikoliv nadpřirozenými zákony a nadřazenými jedinci. Zabití druhého není špatné, protože tak řekl Bůh, nýbrž proto, že život je nezbytný pro lidskou existenci. Lhaní není špatné, protože vytváří nerovnováhu,

---

<sup>9</sup> J. Finnis, *Fundamentals of Ethics* (Oxford, 1983).

nýbrž proto, že pravda vytváří důvěru, která umožňuje soužití lidí ve společnosti. Etika je tedy již založena na společném užitku. Z práce Tomáše Akvinského pak vzniká princip kazuistiky. Kazuistika je metoda užívaná v aplikované etice, která řeší morální dilemata individuálně na základě určitých uznávaných principů. Nejsou tedy stanovena jasná pravidla správného chování, nýbrž pravidla, jak určit, co je správné. Příkladem, podle principů a pravidel by mohl jedinec tvrdit, že lhaní je vždy morálně špatné. Kazuistika pak tvrdí, že v závislosti na jedinečnosti případu, může být lhaní nezákonné nebo neetické.

Pomocí teorie kazuistiky je vytvářena nástavba k současným etickým teoriím, které jsou tímto způsobem aktualizovány k reflektování měnících se okolností. Přestože není hodnocení správnosti plně osvobozené od uměle vytvořených předpokladů a předsudků, nejsou již morální otázky vázány striktním souborem hodnot, které je nutné dodržovat. Přirozený zákon přináší více svobody do chápání etické přijatelnosti.

### ***3.5 Kantův kategorický imperativ***

Významnou postavou ve vývoji teorie etiky byl Immanuel Kant, který v 18. století vyslovil myšlenku, že hodnocení, zda je jednání správné, či ne záleží na povinnostech a odpovědnosti jedince. Opřeno o jeho kategorický imperativ, který osvětlil logický předpoklad obecné přijatelnosti určité morální zásady, Kant naznačil, že morální hodnota je vytvořena při splynutí lidské povahy, potřeby a výsledku jednání, což vytváří základ vnímání povinnosti vůči sobě a svému okolí. Jedinec vnímá souvislosti, příčinu a následek chcete-li, a vytváří si hodnotový rámec na jejich základě. Pozoruje, jaký výsledek přinese určité jednání a přizpůsobuje své budoucí jednání k dosažení požadovaného výsledku. Pokud jedinec není schopen vypořádat korelaci mezi jeho jednáním a výsledky jeho jednání, nepřivlastní si za něj odpovědnost a přenáší odpovědnost na své okolí. V konečném důsledku bude napodobovat jednání jiných. Příkladem: Nebudu třídít odpad. Vnímám jen výsledek, že se zbavím odpadu. Pro mě je vytvořena hodnota čistoty u mě doma. Nevnímám však omezenost zdrojů, které jsou nutné pro vytvoření obalových materiálů. Při nedostupnosti těchto zdrojů se zvýší náklady výrobcům a následně i mně (Nepočítám-li s katastrofickým scénářem,

absolutní nedostupnosti zdrojů pro výrobu obalových materiálů. Hodně optimistický pohled). Jakmile si následek uvědomím, jsem ochotný své jednání přehodnotit a začnu třídit. Změnu v mém chování pak může začít vnímat i mé okolí a díky tomu si i ono uvědomí význam tohoto jednání a mé jednání začne napodobovat. Zásada, kterou však můžu dodržovat jen já, nebude nikdy přijata okolím, a nepřinese kýžený výsledek. V konečném důsledku, nebudu ani já pokračovat v jejím dodržování, protože jen mé třídění nepostačí na šetření omezených zdrojů a přijmu zásadu okolí, protože přeci jen bylo jednodušší vše vyhodit do stejného kontejneru.

Jednodušeji řečeno: „Jednej jen podle té zásady, od níž můžeš zároveň chtít, aby se stala obecným zákonem.“<sup>10 11</sup>

### **3.6 Utilitarismus**

*„Největší štěstí největšího počtu - to je základ morálky i zákonodárství.“<sup>12</sup>*

Utilitarismus je filosofický směr, hledající odpověď na otázku etiky v mezích všeobecného blaha. Jeho základní představitelé, Jeremy Bentham a John Stuart Mill, se zastávali názoru, že správné jednání je takové, které přináší maximální užitek maximálnímu počtu jedinců. Podobně jako ideál demokracie se v utilitarismu odráží myšlenka požadavku většiny. Právě proto je utilitarismus často užíván jako základní pilíř tvorby liberálních společností.

Můžeme ale nalézt dysfunkci tohoto uvažování u prvních osadníků území dnešních Spojených států amerických, kteří považovali za morálně správné vlastnit příslušníky jiných ras jako majetek a nutit je vykonávat různé práce a taky s nimi zacházet jako s majetkem. Dokonce i citát Adolfa Hitlera: „Čím je větší lež, tím je jednodušší ji věřit.“, naznačuje, že skrz většinu je možné uspokojovat potřeby menšiny

---

<sup>10</sup> Znění kategorického imperativu podle Immanuela Kanta. Kant, Základy metafyziky mravů. Praha 1990, str. 84

<sup>11</sup> Pozn. Autora: Zní velice podobně jako antické zlaté pravidlo, že?

<sup>12</sup> Jeremy Bentham

pomocí správně koordinované manipulace. Většina lidí v tehdejší Německu měla pocit, že Adolf Hitler je ten správný člověk, který vyřeší jejich současné problémy nezáleže na metodách, které se pak projeví jako velmi drastické. Jeho politika byla zpočátku založena na populismu, kdy lidem sliboval přesně to, co chtěli. Opíral své rozhodování o jejich souhlas a podporu. Stal se kancléřem demokratickou cestou.

### ***3.7 Moderní teorie***

Poprvé v historii jsou systematicky zaznamenány úvahy o původu etiky a základech etického smýšlení, nikoliv z perspektivy normativního hodnocení dobra a zla, nýbrž z hlediska vymezení podstaty a povahy etických principů. Je zaujat analytický postoj k řešení etických problémů. Opouští se kategorizování mravních hodnot a pokračuje se v analyzování podstaty určitých postojů. Neřeším, zda je lhaní špatné, či dobré, ale řeším, podle jakých kritérií bych měl přistupovat k hodnocení lhaní. Tento nový filosofický směr analytické etiky je nazýván jako Metaetika. Metaetika se pak dále rozvětňuje na další směry. Morální realismus se například zastává názoru, že morální hodnoty jsou relativní k současnému poznání jedince. Respektive, závisí na subjektivním poznání nositele morálního rozsudku. Okolnosti, které působí na poznání jednotlivce, jsou však těžko specifikovatelné a tudíž přístup k morálním dilematům nemusí mít konkrétní podobu, natož pak obecně přijatelnou. Další odnož metaetiky tvrdí, že morální hodnoty se jednoduše vyvíjejí z určitých způsobů chování, které zajišťovaly přežití lidského druhu. V tomto případě se jedná o evoluční etiku, která je založena na předpokladu, že etika odráží momentální potřeby společnosti. Metaetika dala vzniku i takovým extrémním názorům, přesto ospravedlnitelným, tvrdící, že celá otázka etiky je jen omyl. Známý jako amoralismus, jehož průkopníkem byl Friedrich Nietzsche, který prosazoval myšlenku, že každý jedinec musí nadřazovat své potřeby nad potřebami jiných. Amoralismus úzce souvisí s myšlenkou přirozeného výběru, tedy s právem silnějšího, a považuje zákony, jak etické tak legislativní, za nástroj vytvořený slabšími jedinci na jejich vlastní ochranu.

Filosofických náhledů na otázky etiky je mnoho, ale žádná z nich se nezaměřovala na stanovení morálně správného přístupu v odlišných oblastech lidských činností. Bylo

nutné aplikovat abstraktní etické teorie na konkrétní obory a řemesla. Touto problematikou se zabývá aplikovaná etika, která přistupuje k etickým otázkám z praktického hlediska. V rámci aplikované etiky jsou vymezeny specifické obory etiky, mezi něž patří například bioetika, která se zabývá zkoumáním a vymezováním přístupu lidského chování k otázkám souvisejících s medicínou a životem člověk (z medicínského hlediska), dále pak podnikatelská etika (dále rozvedena), environmentální etika, žurnalistická etika, a další.

Dlouhá historie pátrání po tom, co je správné a co správné není, a následně po tom, jak hodnotit, co je správné a co není, a ještě později pátrání po tom, kdy je co správné pro koho vytvořila obsáhlou teoretickou základnu popisující problematiku etiky. Přestože stále existuje prostor pro další rozšíření této teoretické základny o další myšlenky, přístupy, či postoje, důležitější je hledat konkrétní odpovědi na etické otázky dneška. Obzvláště když se lidstvo jako civilizace nachází na vývojovém rozcestí. Omezené zdroje, omezený prostor na naší matičce Zemi, růst populace, změna klimatu. Lidstvo jako celek čelí mnoha existenčním překážkám, přičemž etika a morální hodnoty hrají a budou hrát důležitou roli při překonávání těchto překážek. Pokud nenaleznou lidé společnou řeč, nebude místo pro pochopení a ohled ke svému druhovi a nebudeme schopni společně řešit problémy, které nás bez rozdílu kultury, rasy, či přesvědčení ohrožují.

## 4 ETIKA x ZÁKON<sup>13</sup>

Etika je soubor nepsaných pravidel a zákon je soubor psaných pravidel. Oba soubory pravidel může jedinec buď dodržovat, nebo nedodržovat. Oba soubory vznikají za účelem zajištění zdárného soužití jedince s jeho okolím nebo dvou a více jedinců pohromadě. Oba soubory dospěly ke svým stávajícím podobám postupným vývojem. Jejich vývoj je podmíněn zkušenostmi, názory a ohledy jejich tvůrců, a také aktuálními místními, časovými a situačními podmínkami. Zdá se, že hlavní rozdíl mezi těmito soubory pravidel je tedy čistě formální. Přesto nalezneme významné odlišnosti mezi nimi, především z hlediska jejich vlivu na jedince a na jejich rozhodování.

Zásadním rozdílem mezi zákony a etickými normami je v systému sankcí za porušení stanovených pravidel. Pokud se vaše chování bude vyjímat všeobecně přijatým etickým normám, pravděpodobně získáte nesouhlas vašeho okolí, nanejvýš budete čelit disciplinárnímu řízení té organizace, jejichž pravidla jste porušil. Následky vaší neúcty k etickým normám nebo nedodržení etických norem přijatých určitým subjektem se přímo neprojeví omezením vaší osobní svobody. Může nastat i situace, že budete určitými jedinci za své neetické chování dokonce obdivováni. Pokud však porušíte zákon, porušujete psaná pravidla určité společnosti, které musí nerozdílně dodržovat každý jedinec dané společnosti (pokud není zákonem stanoveno jinak☺), aby byla zajištěna spravedlnost v této společnosti. Pokud tedy zákony porušíte, musíte být za své trestné činy nějakým způsobem stíháni. Zahájí se, v souvislosti s nezákonným činem, policejní vyšetřování, soudní proces, a v případě prokázání vaší viny vám bude udělena sankce, která může mít mnoho podob, ať se již bude jednat o peněžní pokuty, trest odnětí svobody, povinné veřejně prospěšné práce, atd. Následky obehnutí zákona se tedy zdají být vážnější než následky obehnutí etických norem. Dalším rozdílem souvisejícím s porušováním stanovených pravidel nalezneme v systému vykonávání rozsudku nad jejich porušování a stanovení trestů. Morální soud může vykonat kdokoliv bez

---

<sup>13</sup> Pro srovnání etických norem a zákonů je použitý modelový systém. Modelovým systémem je v tomto případě liberální země s demokratickou formou vlády s dvoukomorovým zákonodárným sborem volených zástupců lidu, kde soudní systém je nezávislý a hlavními pilíři zákonného systému je ústava doplněná o určitou listinu vymezující základní práva a svobody všech občanů i cizinců.

jakýchkoliv podložených faktů a důkazů, kdežto rozsudek při posuzování porušení zákonů musí být vykonán v rámci oficiálně stanoveného (uzákoněného) postupu. Je pravdou, že daný oficiální postup si každá společnost sice stanoví sama, a může mít i podobu jednoduchého znamení palce nahoru, či dolů, přesto je jeho existence a závaznost nutnou podmínkou existence samotného systému zákonů.

Významný rozdíl mezi etickými normami a zákonnými normami nevychází z jejich srovnatelnosti, nýbrž z jejich protikladnosti. Určitý zákon může vzniknout na základě aktuální potřeby společnosti. Samo o sobě to není problém. Pokud společnost jako celek něco vyžaduje, má se jí to dostat. Problém nastává v okamžiku, kdy určitý zákon nerespektuje nebo dokonce jde přímo proti etickým normám, mravnosti nebo dokonce zdravému rozumu.

Jako příklad takovéto protikladnosti může sloužit střet zákona o legalizaci trestu smrti s etickým kodexem lékařů. V zemích, kde je trest smrti povolen, musí u samotného vykonání často být přítomen lékař a v některých případech musí samotný lékař tento trest vykonat. Pokud je tedy přítomnost lékaře při vykonání trestu smrti nutná, považuje se za to, že lékař se systematicky podílel na usmrcení člověka, což je v lékařské praxi vnímáno jako porušení jedné z hlavních zásad lékaře<sup>14</sup>. V případě tedy, že by byla uzákoněna závaznost přítomnosti lékaře a pokud by se všichni lékaři rozhodli dodržovat pro ně závazný etický kodex lékařů, nemohl by být vykonáván trest smrti a zákonné rozhodnutí by nemělo váhu. Etické normy a zákony nejsou vždy protikladné. Právě naopak. Většina zákonů je tvořena s ohledem na všeobecně přijaté mravní zásady dané společnosti. Jako jednoduchý příklad může sloužit uzákoněná povinnost nálezce navrátit nalezenou věc jeho skutečnému majiteli<sup>15</sup>. Tento stejný zákon sice nařizuje, že pokud majitel není znám je nálezce povinen nalezenou věc odevzdat příslušnému státnímu orgánu, přesto je zřejmá souvislost se zásadou, že člověk má podle mravních zásad, vždy vrátit, co mu nepatří. Samotná listina základních práv a svobod ČR je v podstatě psaným souborem většiny morálních zásad týkajících se

---

<sup>14</sup> Etický kodex lékařů k nalezení na stránkách České lékařské komory. Dostupný na: <  
<http://www.clkuo.cz/index.php?str=6>>

<sup>15</sup> Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, část II., § 135

ochrany života, zdraví, svobody, majetku a důstojnosti lidí. Ústava zase tvoří podporu zásadám, jejichž cílem je zajistit všeobecné blaho dané země a osobám pobývajícím na jeho území. Není však vždy zřejmé, obzvláště v dnešní době, zda zákony a nařízení vychází z etických norem, nebo zda původ etických norem nalezneme v zákonech. Nalézt odpověď na toto dilema může být stejně obtížné, jako nalézt odpověď na otázku: Co bylo dříve, myšlenka, nebo vůle?

## 5 TYPOLOGIE ETIKY

V předchozí kapitole jsem se zaměřil na vývoj názorů a přístupů k otázkám etiky. V této kapitole uvedu výsledek tohoto vývoje, kterým je soustava filozofických směrů, teoretických a praktických přístupů k etice. Sice neexistuje přesně stanovený způsob třídění etických teorií, přesto lze na mnoha místech nalézt obecně platnou podobu jakési kategorizace. Etické teorie můžeme rozdělit do tří základních větví:

1. **Metaetika**, která se zabývá podstatou a vlastnostmi etických podnětů. Analyzuje tyto podněty z hlediska jejich původu, významu a vlivu na etická dilemata. Ptá se, „Co znamená ‚správné‘?“
2. **Normativní etika**, která se zaměřuje na hledání přijatelného způsobu jednání ve světle morálního dilematu. Ptá se, „Jak mám správně postupovat v této situaci?“
3. **Aplikovaná etika** definuje a standardizuje určité přístupy k etickým dilematům pro specifické situace, činnosti a profese. Ptá se, „Pro koho je tento postup správný?“

Základní kategorizace slouží k rozlišení přístupu k otázkám etiky. Samotné odpovědi na tyto otázky pak hledají různé filosofické směry. Níže uvedu a stručně popíšu některé základní teoretické směry v rámci jednotlivých větví.

### 5.1 *Metaetika*<sup>16</sup>

Cílem metaetických teorií je vymezit podstatu etických dilemat a přístupů k nim, analyzování významu přijatých kritérií pro hodnocení morálních principů a zkoumání samotných vztahů mezi etickými teoriemi i etickými pojmy, které vytváří. V rámci této větve se etické otázky zkoumají a vyhodnocují podle následujících teorií:

#### 1) **Teleologická / deontologická teorie**<sup>17</sup>

Teleologická teorie považuje mravní jednání za takové, které směřuje k předem stanovenému cíli. Stanovený cíl však sám o sobě musí být považován za hodnotný nebo etický. Oproti tomu deontologická teorie odmítá hledání

---

<sup>16</sup> Z díla Koláře a Svobody, *Logika a etika*, úvodní část

<sup>17</sup> Metaetické teorie mají často protikladný přístup k etické problematice.

mravnosti ve sledovaném cíli, nýbrž naléhá na sledování mravního závazku v každém samostatném činu. Naléhá na dodržování pevně stanovených zásad.

## **2) Deskriptivistická / nedeskriptivistická teorie**

Deskriptivistická teorie hodnotí vyslovené mravní závazky za buď pravdivé, nebo nepravdivé, kdežto nedeskriptivistická teorie sleduje vliv mravních závazků na jednání.

## **3) Naturalistická / nenaturalistická teorie**

Naturalistická teorie se zastává názoru, že mravní závazky jsou empiricky vysvětlitelné a opodstatnitelné za pomoci poznatků z jiných vědních disciplín. Nenaturalistická teorie nenalézá přímé spojení tvoření mravních závazků (i soudů) s empiricky podloženými fakty.

## **4) Kognitivistická / nonkognitivistická teorie**

Kognitivistická teorie je schopna vytvářet obecně přijatelné objektivní morální postoje za předpokladu existence morálních faktů. Vytváří tedy standardy a opírá o ně další postoje. Oproti tomu nonkognitivistická teorie odmítá vytvořit morální fakta a standardizovat tak kategorizaci morálních rozhodnutí.

## **5) Relativistická / nerelativistická teorie**

U relativistické teorie není hodnocení mravnosti jednání vázáno obecně platnými pravidly, ale je jen závislé na výchozím stanovisku, podle kterého je hodnocené. Nerelativistické teorie se pro hodnocení mravnosti jednání pohybuje v mezích vytyčených hranic, které zajišťují komparativní hodnocení podobných mravních dilemat.

## **5.2 Normativní etika<sup>18</sup>**

V rámci normativních etických teorií se zkoumá, jak by se měl jedinec zachovat, když je konfrontován s etickým dilematem. Na základě výsledků zkoumání jsou vytvořeny standardní přístupy k specifickým etickým dilematům. Normativní etika je

---

<sup>18</sup> FIESER, J. Ethics, Dostupné na: <<http://www.iep.utm.edu/ethics/#H2>>

doplňována deskriptivní etikou, která empiricky zkoumá skutečné přístupy lidí k etickým otázkám na základě zkušeností. Základní druhy normativní etiky jsou:

1) **Etika ctností** (Teorie úmyslu, Virtue )

Morálně správné jednání je úzce spjata s ctností. Předmětem hodnocení není tedy jednání, ale především vrozené vlastnosti člověka. Nejprve se vyhodnotí, co považujeme za čestné a na tomto základě stanovíme eticky přijatelné jednání.

2) **Teorie norem** (Deontologická etika)

Vnímá etiku jako soubor norem, příkazů nebo povinností, které se neváží na zkušenosti, nýbrž jsou normativně stanoveny a jedinec je musí striktně dodržovat, pokud chce, aby jeho jednání mohlo být považováno za eticky korektní.

3) **Odpovědnostní teorie** (Consequentialist theories)

Základem pro hodnocení správnosti jednání jedince jsou důsledky jeho jednání.

### 5.3 *Aplikovaná etika*<sup>19</sup>

Aplikovaná etika se zabývá zkoumáním konkrétních etických otázek veřejného a soukromého života lidí. Pro určité činnosti a profesní obory vytváří etický hodnotový rámec, který buď je, nebo není pro subjekty daného oboru závazný.

Přestože je aplikovaná etika spíše vnímaná jako praktický obor, je úzce spjata s některými etickými teoriemi a to především s Utilitarismem (cílem lidského jednání je blaho co možná největšího počtu jedinců), Deontologickou teorií a Etikou ctností. Aplikovaná etika nemá přesné roztřídění oborů, ve kterých se uplatňuje, protože vesměs ke každému oboru nebo lidské činnosti může být individuálně sestaven soubor morálních hodnot a pravidel, které budou odrážet konkrétní měnící se potřeby daného

---

<sup>19</sup> FIESER, J. Ethics, Dostupné na: <<http://www.iep.utm.edu/ethics/#H2>>

oboru. Existují však určité základní oblasti aplikované etiky, které mohou zasahovat do dalších dílčích oborů.

### **1) Bioetika**

Bioetika navazuje na dnes již zastaralou oblast aplikované etiky, tedy na lékařskou etiku. Jejím hlavním cílem je vymezovat etické jednání jedinců vůči jejich okolí v souvislosti s otázkami týkající se lidského života (z medicínského hlediska) a především s otázkami týkající se jeho ochrany a péči o něj. Proto také oblast bioetiky oslovuje i otázky týkající se legislativy, životního prostředí, farmacie, výzkumu. Oslovuje v podstatě vše, co působí na kvalitu lidského života

### **2) Environmentální etika**

Environmentální etika řeší otázky a oslovuje problémy, které souvisí se střetem zájmů jedinců a společností se životním prostředím. Cílem environmentální ekologie je usměrnění chování jedinců a společností tak, aby byla zajištěna možnost dlouhodobého udržitelného rozvoje lidstva na této planetě.

### **3) Podnikatelská etika (etika podnikatelského prostředí)**

Podnikatelská etika oslovuje morální dilemata a hledá odpovědi na otázky etiky z podnikatelského nebo také firemního prostředí. Týká se všech stránek obchodních činností jak na úrovni jednotlivce, tak i na úrovni celé organizace.

### **4) Žurnalistická etika**

Žurnalistická etika má za úkol usměrnit všechny žurnalisty. Stanovuje správný přístup k výkonu žurnalistické profese, kdy je požadováno, aby byl zajištěn princip odpovědnosti a aby bylo dostatečně rozlišeno mezi zprávami a názory žurnalistů. Žurnalistická etika má taktéž zajistit, aby média dodržovaly určitou mírou vkusu při publikaci, respektovaly soukromí, respektovaly ochranu práva na čest a důstojnost.

## **II. Část**

### **Teoretické pojetí etiky podnikatelského prostředí**

## 6 ETIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Jak bylo řečeno výše, etika podnikatelského prostředí je větev aplikované etiky, která ošetřuje především vztahy jednotlivců a organizací ke svému okolí v rámci jejich podnikatelských činností. Oslovuje a osvětluje konflikty a bariéry vznikající ze střetu zájmů podnikatelských subjektů na poli podnikatelských příležitostí, kde zdroje jsou omezené, úspěch je abstraktní a konkurence je nelítostná. Na tomto pomyslném bojišti se každý subjekt snaží probít přes své protivníky na nejvyšší vrchol, odkud získá poziční výhodu oproti svým sokům. Jakákoliv výhoda mu totiž zvýší pravděpodobnost, že si sám pro sebe urve kus koláče, který ukojí jeho chuť po úspěchu. Avšak, jakým způsobem dosáhnout na tento vrchol a odměnu ležící na něm, záleží na každém subjektu samotném. K volbě je mnoho strategií a zbraní. Někteří agresivně útočí a někteří se urputně brání. Někteří se v tichosti připravují a rozvíjejí své schopnosti a jiní se jen přizpůsobují. Jedni postupují vpřed a další odpadají. Úspěchu lze dosáhnout i pomocí různých nástrojů. Někteří užívají své technologické vyspělosti, jiní užívají svých znalostí a zkušeností, ale jsou i tací, kteří se nebojí použít lži, či lsti. V okamžiku, kdy se některý z účastníků rozhodne k prosazení vlastních zájmů použit nepoctivosti, ohrožuje přirozenou rovnováhu daného prostředí.

Nepoctivost sama o sobě nemusí nutně narušovat podnikatelské prostředí. Lest a nepoctivost byly odjakživa považovány jako jedny z ryzích strategií v rámci jakéhokoliv střetu a významně se podílely na úspěchu mnoha subjektů, kteří s jejich pomocí překonaly kritické okamžiky v jejich vývoji<sup>20</sup>. Podvodné taktiky mohou tedy pomoci subjektu dosáhnout úspěchu, a dokonce s menším úsilím. Stejnou měrou ale mohou ohrozit subjekty, které se úspěchu snaží dosáhnout poctivě a následně může být ohrožen i přirozený řád a rovnováha daného prostředí. Úspěch založený na prázdných lžích oslabuje motivaci ostatních subjektů. Uvádá snaha být lepší než ostatní a v konečném důsledku se vytrácí progresivita a rozvoj, hlavní hnací síly podnikatelského prostředí, bez kterých nastává stagnace a úpadek. A pokud bereme v potaz provázanost

---

<sup>20</sup> Příklady takovýchto postupů nalezneme v díle „Umění války“ od Sun Tzu. Těmito radami (vojenskými strategiemi) se dnes běžně řídí mnoho představitelů managementu předních světových firem při svých obchodních praktikách. [online] Dostupné na: <http://classics.mit.edu/Tzu/artwar.html>

ekonomického vývoje s blahobytem dnešní společnosti a jeho členů, můžeme s jistotou tvrdit, že podvodné a nepoctivé praktiky jednoho subjektu ohrožují vývoj a prosperitu všech, nezáleže na jejich přímé účasti nebo neúčasti v daném prostředí. Je tedy vyvíjena snaha ukotvit zásady jednání, které by mohly celé podnikatelské prostředí sledované oblasti usměrnit a ustálit tak, aby byla zachována určitá forma soutěže stimulující progresivitu a rozvoj, která však bude spravedlivá pro všechny účastníky této soutěže.

Etika podnikatelského prostředí, kromě zákonných norem, vstupuje do hospodářské soutěže jako nelegislativní regulační systém, který vymezuje hranice správného chování podnikatelských subjektů a všech jejich dílčích členů. Pomocí jejich nástrojů může každý podnikatelský subjekt nastavit pravidla, podle kterých bude postupovat ve vztahu ke svému okolí i v rámci svých vnitropodnikových aktivit. V okamžiku, kdy si určitý subjekt stanoví normy svého chování a způsoby jejich dodržování a kontroly, stává se předvídatelnější a tedy i spolehlivější, transparentnější a v neposlední řadě důvěryhodnější. Tyto vlastnosti pak napomáhají firmě lépe komunikovat se všemi stávajícími i potenciálními účastníky, kteří mají na firmu jakýkoliv vliv. Lepší vztahy s partnery, dodavateli, odběrateli a zaměstnanci zefektivní všechny její aktivity a umožní jí se více a lépe rozvíjet. Sice je těmito normami sama omezována, ale v konečném důsledku může vyžadovat dodržování podobných norem od ostatních subjektů, se kterými si vytváří vztahy a tím si snižuje riziko z podnikání a zároveň zvyšuje šance dosažení svých vytyčených cílů.

Pro upřesnění je zapotřebí uvést, že podnikatelská etika je pojem, který se sanží obsáhnout velmi rozmanitou škálu koncepcí. Obecně se jedná a koncept etiky a odpovědnosti firem, konkrétně se pak zabývá mnoha, na sobě nezávislými a vývojově různorodými, přístupy k dané tématice. Není tedy lehký úkol obecně vymezit tento pojem, obzvláště jej uplatnit v určitém prostředí. Možným přístupem je zaměřit se na konkrétní oblast, analyzovat všeobecně platné etické normy v této oblasti a na jejím základě vymezit přijatelné podnikatelské chování. Vystává však problém v okamžiku, kdy je brán v potaz vliv jednoho ekonomického subjektu na jiné subjekty mimo sledovanou oblast, jak tomu je například přímým vlivem uvnitř mezinárodních firem nebo v rámci vztahů mezi subjekty v mezinárodním obchodě nebo nepřímým vlivem,

například vlivem globalizace nebo působením externalit. Etika podnikatelského prostředí se vyjímá přijatým etickým normám v určité oblasti a nutně musí oslovovat problematiku etiky z širšího pohledu. Pokud se vrátíme k předpokladu, že odlišností ve vnímání etiky a morálky v různých oblastech bylo dosaženo jejich vývojem za působení různých faktorů, jako jsou historie, jazyk, geografie, antropomorfofologické jevy, genetika, a podobně, musíme se snažit odlišovat z tohoto hlediska i ekonomické prostředí. Na druhou stranu je nutné brát v potaz účel aktivit ekonomických subjektů, nebo lépe výsledky ekonomických aktivit a prostředky jimiž se těchto výsledků snaží dosáhnout. Podstatou ekonomických aktivit a osobních aktivit subjektů je stejná, a to zvyšování blahobytu daného subjektu. Pokud se tedy všechny ekonomické subjekty snaží zvyšovat svůj blahobyt, většinou na úkor ostatních subjektů<sup>21</sup>, je vytvořen společné zázemí a základ na kterém se může postavit struktura společných hodnot.

Existuje tedy reálný předpoklad vzniku ucelené soustavy zásad správného chování ekonomických subjektů. Ekonomická věda je však mladou disciplínou ve srovnání s jinými humanitními vědami a tudíž jsou veškeré etické teorie a praktiky z ní vycházející stále nekonsolidované a nerozvinuté. Velký pokrok ve vnímání zodpovědnosti firem lze spatřit až v 70. letech minulého století, kdy se mnoha významnými mezinárodními firmami zavádí pojem „Společenská odpovědnost firem“, neboli CSR (z anglického Corporate social responsibility). Od této chvíle vzniká základna pro hodnocení firem nikoliv už jen podle ekonomických ukazatelů a tvrdých dat, ale také podle způsobů, jak těchto hodnot dosahují. Nicméně, konkrétně CRS se budu věnovat dále.

Co se tedy týče etiky podnikatelského prostředí, její původ nalezneme v obecných společenských morálních normách, v rámci kterých se přizpůsobuje aktuálním iniciativám a zázemí dané společnosti (firmy). Podobá se tedy společenské etice s tím rozdílem, že oslovuje problematiku etiky z pohledu firem, přizpůsobujících se aktuálnímu ekonomickému dění. Podnikatelská etika je tedy profesní, aplikovaná, normativní větev etiky.

---

<sup>21</sup> V rámci předpokladu omezenosti zdrojů.

## 7 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate social responsibility, neboli v českém jazyce ‚společenská odpovědnost firem‘ (dále jen CSR) je všeobecně přijatý koncept ošetřující implementaci etických norem a morálních principů do každodenních procesů firem, do jejich podnikatelských aktivit a především do jejich podnikových strategií. Jak bylo zmíněno dříve, tento koncept byl poprvé navržen v 70 letech 19. Století mezinárodními společnostmi, které se snažily zprůhlednit své činnosti a zvýšit tak svou důvěryhodnost pro investory.

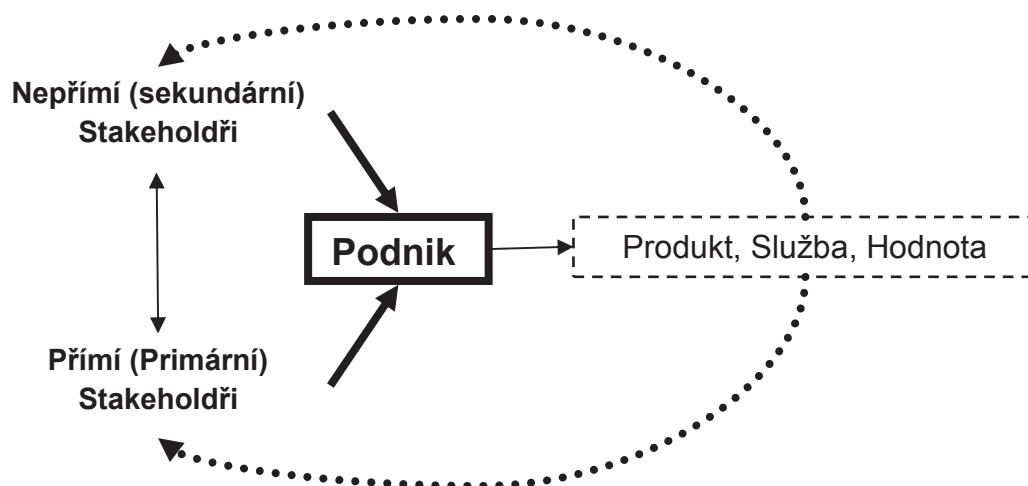
Oficiálně se tento pojem objevuje v tzv. ‚Zelené knize‘ z roku 2001 publikovanou Evropskou komisí. V této publikaci je CSR popisován jako „koncept, v rámci kterého firmy dobrovolně integrují sociální a ekologické problematiku do svých podnikatelských činností, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku, neboli stakeholdery.“<sup>22</sup> Je zapotřebí zdůraznit dobrovolný charakter přijetí CSR ve společnosti. Společnost musí dodržovat zákony dané země, ve které působí. Zákony jsou obligatorní. CSR se pak používá k ošetření individuálních potřeb. Společnosti se odlišují ve svých strategiích a svých záměrech a také se mohou odlišovat přístupem k stakeholderům.

Za stakeholdery pak považujeme veškeré subjekty, na které firma svou činností působí, a kteří mají na firmu vliv, jak z venku, tak zevnitř. V tomto smyslu se mezi stakeholdery řadí zákazníci, majitelé a investoři, zaměstnanci a obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé, smluvní partneři atd.). Podle předchozího předpokladu se zdá, že mezi stakeholdery řadíme pouze subjekty s přímou vazbou na podnik. Pravdou však je, že i subjekty s nepřímou vazbou na podnik považujeme za stakeholdery. Důležité není, zda se dva subjekty střetnou přímo v rámci svých činností. Významné je, které subjekty ovlivní podnik svými aktivitami, a kterými je sám ovlivňován. Seznam stakeholderů se pak rozšíří a početnou skupinu široké veřejnosti, vládní instituce a orgány, konkurenty, média a různé občanské organizace a jiné zájmové sdružení. Pro

---

<sup>22</sup> Zelená kniha z roku 2001, vydaná Evropskou komisí, str. 6, [online], Dostupná z: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)

kteroukoliv firmu je pak klíčové, pokud hodlá být úspěšná při vytváření rovnovážných vztahů se svým okolím, oslovit každého stakeholdera individuálně a cíleně, protože požadavky a reakce jednotlivých stakeholderů na určité stimuly mohou být odlišné. Takovýto postup je nutný právě při integrování konceptu CSR do strategie firmy, pomocí které se firma snaží vybudovat důvěru s různými zainteresovanými stranami podporující její fungování. Tuto důvěru si firma získává tím, že se soustavně snaží o pochopení očekávání svých stakeholderů. Vzájemnou provázanost firmy a zainteresovaných subjektů a její vliv na konečný produkt je ilustrativně zobrazen níže.



Obrázek 1: Vzájemná vazba mezi stakeholdery a podnikem, Zdroj: Autor

Z předchozího schématu je patrná komplexní provázanost stakeholderů a podniku. Firma se může rozhodnout ignorovat tuto vazbu a tedy i požadavky stakeholderů. Tím ale znehodnocuje svou snahu se prosadit na trhu a ohrožuje svůj úspěch na daném trhu. Například, pokud se firma rozhodne ignorovat požadavky svých zaměstnanců, zvyšuje pravděpodobnost vzniku organizované stávkové akce zaměstnanců, která ohrozí produkci a následně prodej. Do případu se následně vloží média, která bude firmu prezentovat veřejnosti v negativním světle. Firmě se zhorší image, ztratí své dosavadní zákazníky, odradí potenciální zákazníky, odradí investory atd. Vzniklé náklady na záchranu podniku mohou v tomto případě být srovnatelně větší než náklady

vzniklé při případném oslovení stížností zaměstnanců. Jako konkrétní příklad ohrožení společnosti zanedbáním povinností lze uvést minulou kauzu energetické a petrochemické společnosti Shell. Tato společnost zveřejnila falešná data o svých zásobách ropy, kdy uvedla, že její zásoby ropy jsou dvojnásobně větší, než skutečně byly, důsledkem čehož vznikly obrovské ztráty investorům kvůli poklesu cen akcií<sup>23</sup> při zjištění skutečných, nižších, zásobách ropy společnosti. V konečné fázi případu rozhodl nizozemský soud o kompenzaci ztráty investorů ve výši £218,5 milionů a společnosti byla finančním regulačním úřadem<sup>24</sup> dodatečně udělena pokuta ve výši £17 milionů. Není zřejmé, zda uvedení falešných dat bylo záměrné. Jisté ale je, že následky dezinformace způsobily velké finanční problémy společnosti, nemluvě o poškození důvěry investorů. Odborníci tvrdí, že společnost mohla předejít postihu lepší komunikací s akcionáři a upřímnějším přístupem k médiím a veřejnosti.

Takovýto případ není ojedinělý a mnoho společností zaniklo kvůli následkům přehlížení zájmů zainteresovaných skupin. CSR tedy hraje významnou roli v úspěchu nebo neúspěchu kterékoliv společnosti, protože s její pomocí lze předcházet budoucím ztrátám. Dodatečně, CSR přispívá podnikům i v dalších ohledech. Propracovaná CSR strategie zvyšuje transparentnost společnosti a tudíž i její důvěryhodnost, zlepšuje její image, snižuje její náklady na risk-management, zlepšuje její vztahy se zaměstnanci a obchodními partnery. Vlivem předchozích přínosů si společnost zvyšuje konkurenceschopnost a v konečném důsledku obrátí ztráty v zisky. Ve srovnání s přínosy jsou náklady na zavedení CSR strategie ve společnosti minimální. Významné by byly pouze v případě, že by se rozhodla obcházet a nedodržovat závazky vzniklé přijetím CSR. Negativní následky by společnost sužovaly v případě, že by nedodržela jakákoliv obecně přijatá pravidla. Jak uvádí oficiální portál zkoumající problematiku CSR: „Společensky odpovědné firmy staví na první místo plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní

---

<sup>23</sup> Informace z článku britského deníku 'The Guardian', [online], Dostupné na: <http://www.guardian.co.uk/business/2009/may/31/royal-dutch-shell-compensation-shareholders>

<sup>24</sup> The Financial Services Authority (Finanční regulační úřad) je kvazi-soudní orgán, který zodpovídá za regulaci finančního průmyslu v UK.

vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu.<sup>25</sup> Jak jsem popsal výše, CSR, tedy systém etických zásad, je přijímáno určitým subjektem dobrovolně, oproti zákonům, které jsou na určitém území závazné pro každý subjekt. Subjekt si může CSR libovolně přizpůsobit svým potřebám. Může se rozhodnout určitou problematiku ošetřit důsledněji a některou naopak vynechat. Koncept CSR je z tohoto důvodu rozdělován do konkrétních kategorií, oslovujících různé oblasti vlivu podniku.

## ***7.1 Tři pilíře CSR***

Tři pilíře, nebo také tři roviny, konceptu CSR pomáhají oslovit základní oblasti, na které má každá společnost vliv. Jsou jimi ekonomická oblast, sociální oblast a environmentální oblast. Je pravdou, že ne každá z těchto oblastí nese stejnou váhu pro konkrétní společnosti, přesto jsou to oblasti, které musí každá společnost nutně zohlednit, pokud by měla být vnímána jako zodpovědná.

V ekonomické oblasti se sleduje vliv podniku na ekonomiku daného regionu. Sleduje se, jak danou ekonomiku obohacuje, nebo oslabuje, na které subjekty dané ekonomiky působí a čím může přispět. Jsou po firmě požadovány transparentní podnikatelské aktivity, odpovědné vztahy s investory, zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a kladné výstupy podnikání. V rámci ekonomické oblasti se též sledují dopady na ekonomiku jak na lokální, tak na národní i globální úrovni.

V sociální oblasti se zaměřuje na přístup společnosti k lidem. Je požadováno odpovědné chování společnosti k zaměstnancům a je kladen důraz na podporu komunity v daném regionu především kvůli vlivu společnosti na životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů.

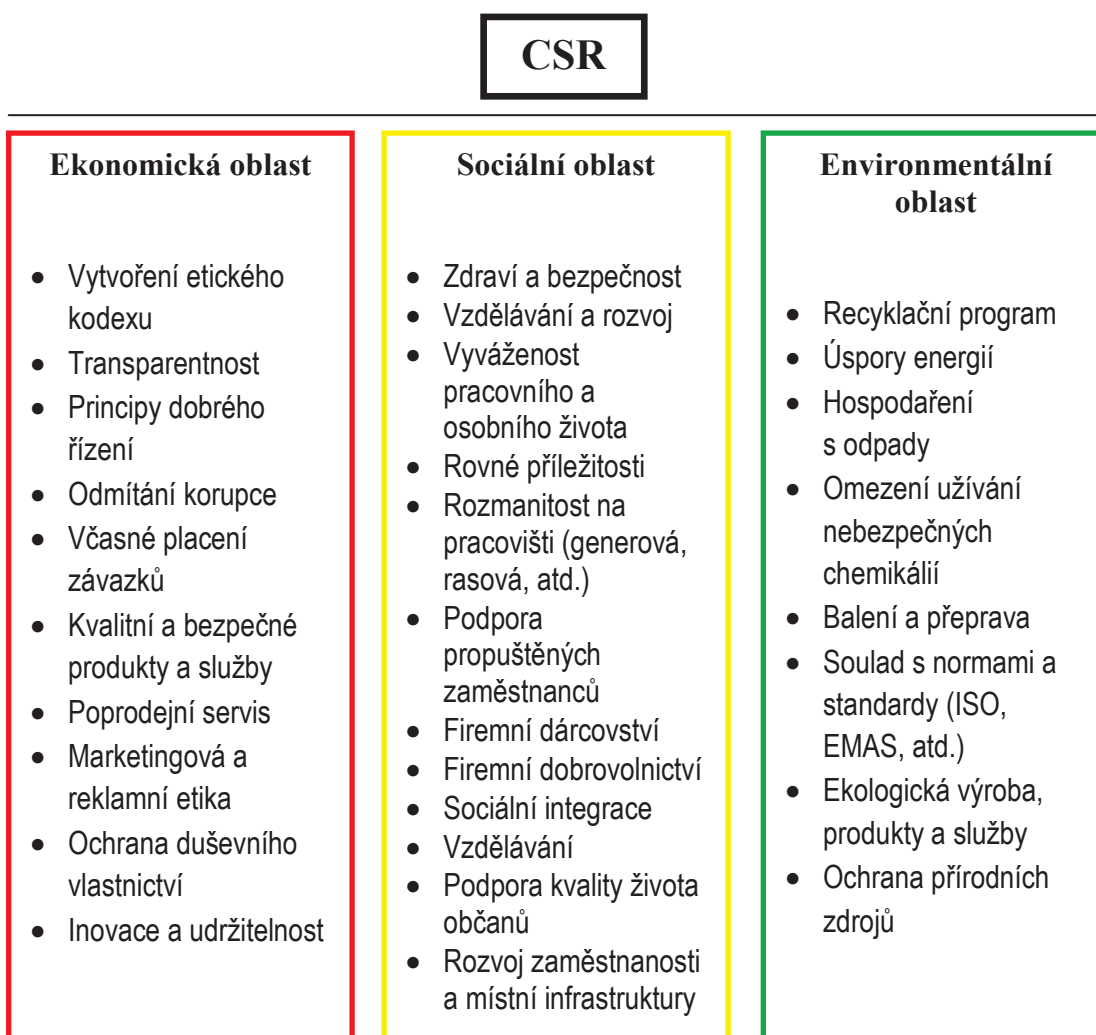
V environmentální oblasti se ošetřuje vztah společnosti k přírodnímu prostředí. CSR se v této oblasti snaží ošetřit dopad společnosti na živou i neživou přírodu a na ekosystém, tedy na půdu, vzduch a vodu. Po společnosti je vyžadováno, aby svou podnikatelskou

---

<sup>25</sup> Čerpáno z portálu CSR pro Českou Republiku, [online], Dostupné na: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>

činnost vykonávala se zájmem chránit přírodní zdroje a co možná nejméně zatěžovat životní prostředí.

V rámci každé z těchto oblastí se ošetřují jednotlivé aspekty, které společně vytvoří komplexní systém strategického přístupu ke všem zainteresovaným subjektům, tedy k stakeholderům. Podnik užívá koncept CSR jako nástroj k zajištění své životaschopnosti a svého rozvoje. Následné spojení všech tří oblastí (ekonomické, sociální a environmentální) by mělo vytvořit synergický efekt. Jinými slovy, dobře propracovaný systém CSR má větší hodnotu pro podnik než součet hodnot individuálně ošetřených aspektů zodpovědného přístupu podniku. Ještě prostěji, celek (CSR) je větší než pouhý součet jeho částí (pilíře a jejich aspekty).



**Obrázek 2: Tři pilíře CSR a jejich aspekty, Zdroj: Autor (Čerpáno z [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz))**

Koncept CSR může být dělen i do čtyř oblastí, pokud rozdělíme sociální pilíř na další dvě oblasti:

- trh (odpovídá ekonomické oblasti);
- pracovní prostředí (odpovídá části sociálního pilíře);
- místní komunita (odpovídá části sociálního pilíře);
- životní prostředí (odpovídá environmentální oblasti).

## 7.2 Význam CSR

Hodnota společnosti a její přínos se v dnešní době již nehodnotí pouze pomocí ekonomických ukazatelů. Zohledňuje se již, jak konkrétní společnost přispívá k rozvoji regionu, a jeho obyvatel. Pomocí strategicky propracovaného CSR je možné nalézt efektivnější vazby mezi zaměstnanci a vedením společnosti, mezi společností a občanskou veřejností, mezi společností a úředními a vládními orgány a případně mezi podnikovými útvary a odděleními. Takto se společnost přizpůsobí a splyne s místem, ve kterém působí. Zajišťuje si tím plynulejší chod a zabraňuje vzniku bariérám uvnitř i vně podniku.

CSR mohou integrovat i malé a středně velké společnosti, které tolik neovlivňují své okolí. Tyto podniky vnímají přidanou hodnotu CSR v rámci určitých aspektů podnikání. Tato skutečnost je podložena průzkumy mezi malými a středními firmami, které uvádějí: „největším přínosem CSR je pro ně loajalita zákazníků (35 %), dobré vztahy s občany v regionu, kde firma sídlí (28 %) a spokojenost zaměstnanců (18 %).“<sup>26</sup> CSR se stává součástí strategie racionálního uvažování a efektivní činnosti malých a středních společností, nejen velkých nadnárodních korporací. CSR není nutným kritériem pouhého zefektivnění integrace podnikových oddělení, divizí a poboček v jeden strategický celek. Malé a střední podniky si na základech dobře propracované CSR strategie mohou vybudovat dobré jméno, zkvalitnit své vnitropodnikové procesy a v konečném důsledku zvýšit svou konkurenceschopnost. Je ale chybné považovat CSR

---

<sup>26</sup> Čerpáno z portálu CSR pro Českou Republiku, [online], Dostupné na:<<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?velikost>>

za nutný předpoklad úspěchu, který není zaručen osvojením si strategie podle CSR a ani její rigorózním dodržováním. Stejně, jak se vyvíjí podnikatelské prostředí, tak se i vyvíjí podniky samotné. Zanikají neúčelné společenská nastavení a vznikají nové požadavky na podniky. CSR se tedy musí neustále tvarovat, měnit, přizpůsobovat objektivním okolnostem. Nikoliv však autotelickým potřebám jednotlivých členů podniku. Efektivita CSR strategie, a tedy i úspěch podniku zahrnující CSR do své strategie, tkví v tom, zda oslovuje aktuální problematiku s ohledem na subjekty, kterých se daná problematika týká.

V případě že podnik má dobře nastavený CSR je jeho integrace vnímána jako investice do nehmotných aktiv podniku, které lze ohodnotit pomocí určitých ukazatelů. V dlouhodobém horizontu pak přináší firmě měřitelný prospěch (viz tabulce níže).

<b>Nehmotná Aktiva (také v rámci 3 pilířů CSR)</b>	<b>Nástroje hodnocení</b>	<b>Dlouhodobé měřitelné příspěvky</b>
<b>Dobré jméno podniku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotazníkové šetření</li> <li>▪ Skupinová diskuze ohlasy v médiích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Posílení pozice na trhu</li> <li>+ Nové podnikatelské příležitosti v rámci partnerství</li> <li>+ Získání nových zákazníků</li> <li>+ Efektivnější risk management</li> </ul>
<b>Spokojenost a věrnost zákazníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkumy zákazníků</li> <li>▪ Počet opakovaných objednávek</li> <li>▪ Počet reklamací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Posílení pozice na trhu</li> <li>+ Zvýšení obrátu</li> </ul>
<b>Flexibilita podniku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Počet modifikací produktu nebo služby</li> <li>▪ Přidaná hodnota produktu nebo služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Rozšíření výrobního sortimentu</li> <li>+ Zvýšení podílu na trhu</li> </ul>
<b>Spokojenost a kvalifikace zaměstnanců</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum zaměstnanců</li> <li>▪ Počet absenčních dní</li> <li>▪ Počet proškolených zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vyšší motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců</li> <li>+ Nižší fluktuace zaměstnanců</li> <li>+ Větší možnosti pro nábor nových zaměstnanců</li> </ul>
<b>Ekologická firemní kultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spotřeba energií</li> <li>▪ Podíl recyklovaného odpadu</li> <li>▪ Množství emisí</li> <li>▪ Množství použitých nebezpečných látek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Možnost ucházet se o tendry velkých korporací a veřejné správy</li> <li>+ Noví zákazníci (ekologicky citliví)</li> <li>+ Zvýšení eko-efektivity (snížení negativního dopadu na životní prostředí)</li> </ul>

**Tabulka 1: Přínosy CSR pro podnik a nástroje jejich měření, Zdroj: [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz)**

Podniky, které se rozhodnou pro důsledné uplatňování etických pravidel, mohou však zpočátku být tímto krokem omezovány. Jak tvrdí Dan Ťok, generální ředitel společnosti Skanska: "Je to poznat. Za poslední tři roky, kdy uplatňujeme etický kodex, cítíme, že nám klesl obrat,"<sup>27</sup>. Dále však dodává: "Dohodli jsme se s akcionáři, že to podstoupíme. A už se ukazují partneři, kteří si cení toho, že se chováme jinak. Je to ovšem proces, který trvá dlouho,"<sup>28</sup>. "Krátkodobě se vyplatí švindlovat, zkreslovat, přikrádat. Z dlouhodobého hlediska by se to ale vyplácet nemělo a nevyplácí,"<sup>29</sup> přidává ekonom a bývalý ministr pro privatizaci Tomáš Ježek.

Etické chování je pro podnikatele v krátkodobém horizontu tlumícím a omezujícím faktorem. Z dlouhodobého hlediska je však velmi efektivní. Není přitom důležité, zda jsou přímo závislí na veřejných zakázkách, nebo naopak nejsou. To je jeden ze závěrů druhé diskuse v rámci cyklu Leader's Talk<sup>30</sup>. Náhled na odpovědné chování firem se podle diskutujících v ČR zvolna mění a záleží zejména na oboru podnikání.

Přitom rozvoj odpovědného chování podniků všech velikostí ovlivňují v poslední době zejména tyto skutečnosti<sup>31</sup>:

- existence nadnárodních podniků, které mají propracovanou firemní strategii a hodnotový systém a přenáší koncept CSR do jednotlivých poboček
- podniky CSR vnímají jako možnost, jak se odlišit od konkurence a uspět na unifikovaných trzích
- spotřebitelé chtějí produkty, které nejen uspokojí jejich potřeby, ale zároveň nevznikají na úkor životního prostředí nebo důstojných pracovních podmínek

---

<sup>27</sup> Z deníku Hospodářské noviny, vydání ze dne 16. 1. 2012, Rubrika HN Byznys

<sup>28</sup> Z deníku Hospodářské noviny, vydání ze dne 16. 1. 2012, Rubrika HN Byznys

<sup>29</sup> Z deníku Hospodářské noviny, vydání ze dne 16. 1. 2012, Rubrika HN Byznys

<sup>30</sup> Diskuze vrcholových manažerů největších společností v ČR. Leaders talk je pořádána Hospodářskými novinami.

<sup>31</sup> Čerpáno z portálu CSR pro Českou Republiku, [online], Dostupné na: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>

- obecná snaha zlepšit nepříznivý stav životního prostředí i společnosti (globální oteplování, korupce, nedostatečná podpora komunity, špatné pracovní podmínky)
- státní orgány někdy využívají konceptu CSR a snaží se převést některé funkce na soukromé podniky
- od 90. let minulého století se problematikou CSR intenzivně zabývá Evropská komise.

Přesnému vyhodnocení přidané hodnoty z odpovědného chování firem brání skutečnost, že vazba mezi příčinou a následkem je velmi rezidentní. Nelze tedy přímo vysledovat skutečný přínos pro podnik při přijetí konkrétní normy. Příčinnou souvislost lze vysledovat pouze v obecné míře, například podniku se výrazně zvýšily tržby ve srovnání s minulými lety poté, co zahrnula CSR do své strategie. Tuto premisu může podpořit výrok Garyho Pfeiffera, manažera firmy DuPont: „Během posledních pěti let DuPont snížil své dopady na životní prostředí o 60 % a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340 %. Mohu Vám prokázat, že tyto dvě hodnoty spolu přímo souvisí? Nemohu. Mám pochybnosti o tom, že spolu přímo souvisí? Nemám.“<sup>32</sup>. Například i maloobchodní kolos Wal-Mart v roce 2006 zveřejnil své plány „na snížení spotřeby elektřiny na svých pobočkách o 30%, snížení emisí a zajištění odběru pouze elektřiny z obnovitelných zdrojů. Dále se zavázali prodávat fluorescentní žárovky, přesně se zavázali prodat 100 miliónů těchto žárovek za účelem snížení nákladů svým zákazníkům o přibližně \$3 miliardy“<sup>33</sup>. Tehdejší generální ředitel Wal-Martu, Lee Scott, vyzpozoval, „že snaha co nejrychleji snížit emise skleníkových plynů podniku byla dobrou obchodní strategií. V té době tvrdil, že tím podnik ušetří peníze svým zákazníkům, zvýší efektivitu činností podniku a zároveň mu pomůže získat konkurenční náskok v emisemi posedlém světě.“<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> FRIEND, G. Risk, CFOs, and the Sustainability Business Case, [ze dne 31.10.2004].[online] Překlad z článku. Dostupné na:<<http://www.greenbiz.com/blog/2004/10/31/risk-cfos-and-sustainability-business-case>>

<sup>33</sup> LOVINS, L.H. The Economic Case for Climate Action (Presidential Climate Action Project), 2007, str.9 [online], Dostupné na:<<http://www.fcgov.com/climateprotection/pdf/ctf-economic.pdf>>

<sup>34</sup> LOVINS, L.H. The Economic Case for Climate Action (Presidential Climate Action Project), 2007, str.10 [online], Dostupné na:<<http://www.fcgov.com/climateprotection/pdf/ctf-economic.pdf>>

### 7.3 *CSR iniciativy a instituce*<sup>35</sup>

Evropská unie, OSN i jiné organizace již nějakou dobu prosazují CSR jako základ každé podnikové strategie pro zajištění určité míry udržitelného rozvoje. Na tomto základě vzniklo několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření společenské odpovědnosti firem jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni. Těmi nejzákladnějšími jsou:

Standard odpovědná firma - Tento systém zhodnocování dárcovství firmám umožní specifikovat investice neboli vstupy, které firma nakládá do veřejně prospěšných projektů, a na druhé straně pracovat s výstupy podle zavedených kategorií, a tím zhodnocovat efektivitu vynaložených prostředků;

EFQM rámec - Jedná se o rámec založený na modelu excelence EFQM, který poskytuje návody, jak identifikovat, zlepšovat a zahrnovat sociální, environmentální a ekonomické dopady činnosti organizace do strategie a každodenního řízení s ohledem na zájmy všech zainteresovaných stran;

Global Compact (OSN) - Iniciativa, v rámci které organizace musí podávat zprávy o naplňování devíti principů z oblasti lidských práv, pracovních podmínek a environmentu;

GRI Global Reporting Initiative – Rámec pro reporting v oblasti udržitelného rozvoje obsahující ekonomické, environmentální a sociální ukazatele týkající se činností, výrobků a služeb;

OECD (Směrnice pro nadnárodní společnosti) - Mezinárodní ekonomická organizace OECD vyzývá ke zveřejnění závazků firmy v oblasti environmentu a rizik, která se této oblasti týkají;

---

<sup>35</sup> Čerpáno z portálu CSR pro Českou Republiku, [online], Dostupné na: < <http://www.csr-online.cz/page.aspx?iniciativy>

Iniciativa Evropské komise - Podpora partnerské mezi sektorové spolupráce a otevřeného trhu (iniciativa EU), v jehož rámci mají všechny skupiny společnosti šanci se uplatnit;

ILO (Mezinárodní organizace práce) - Specializovaná organizace usilující o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv. ILO formuluje mezinárodní přístupy a programy přispívající ke zlepšení pracovních a životních podmínek;

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) – mezinárodní asociace firem. Prosadit užší spolupráci mezi firmami, vládou a dalšími relevantními organizacemi na poli udržitelného rozvoje.

International Business Leaders Forum – mezinárodní nevládní organizace. Propaguje odpovědné chování firem a napomáhá dosažení udržitelného rozvoje v sociální, environmentální a ekonomické oblasti, a to zejména na nových či rozvíjejících se tržních ekonomikách.

The Copenhagen Centre - mezinárodní autonomní instituce založená dánskou vládou v roce 1998. Podporovat dobrovolná partnerství vlád a firem a větší sociální soudržnost.

## 8 NÁSTROJE ŘÍZENÍ ETIKY VE FIRMĚ

Jak bylo řečeno dříve, podniky si mohou osvojit určité zásady a standardy chování k dosažení harmonického vztahu jak se svým okolím, tak v rámci své vlastní vnitřní struktury. Není však dostačující pouhé prohlášení podniku o jeho záměrech být odpovědný. Je nutné skutečně vymezit mantinely ‚správného‘ chování, nebo chcete-li, vytvořit etickou základnu, na které budou postaveny veškeré ambice a cíle podniku. Etický záměr podniku by měl být spatřován ve všech oblastech jeho vlivu, aby mohl být považován za poctivý a odpovědný. Je pravda, že se záměr mnohdy liší od dosaženého výsledku. O to více a přesněji musí být etický záměr vymezen. O to přísněji musí být dodržován. O to důsledněji musí být kontrolován. Odpovědné podnikání tedy vyžaduje aktivní přístup daného subjektu. Je potřebné rozebrat a zhodnotit jednotlivé aspekty podnikových ambic a aktivit, a s rozvahou a péčí je ošetřit tak, aby v konečném důsledku přinesly užitek jak podniku, tak všem jeho spřízněným subjektům. Zpravidla však z etických ambic těží nejvíce podnik. V jiném případě by totiž etické zásady podnikání byly jen na obtíž podnikům, které by pak nebyly motivovány je přijmout nebo dodržovat.

V okamžiku, kdy se podnik rozhodne transformovat své ambice a aktivity, aby uspokojil očekávání a potřeby jiných, aby dosáhl souznění se skutečnostmi, které mají na něj zásadní vliv a které vlastními silami nemůže ovlivnit, nebo aby razil novou cestu ve snaze hledat způsob, jak může nejlépe přispět k rozvoji sebe a svého okolí, zasáhne do zaběhnutého řádu a musí tedy využít určitého postupu a nástrojů, aby implementace nové strategie byla úspěšná a účinná. Ať již je záměr jakýkoliv, přístup k odpovědnému chování podnikatelského subjektu musí být konstruktivní. Musí vycházet ze skutečného stavu podniku a jeho okolí, musí být osloveny, pro konkrétní subjekt (stakeholdery), podstatné aspekty podnikání (tři pilíře) a je nutné stanovit, jak daných etických standardů bude dosaženo. Podnik tedy musí ošetřit, koho svými činnostmi ovlivňuje a tedy, vůči komu je etický záměr směřován, kdy zároveň musí být principy etického podnikání konkrétního subjektu jasné a pro všechny pochopitelné. Podle předchozího si stanoví, které aspekty jeho podnikání ovlivňují jeho okolí a jeho samotného a v konečném důsledku si stanoví, jak požadované skutečnosti dosáhne. Tedy známá

ekonomická svatá trojice: Co, Jak, Pro koho? Jakmile si podnik udělá jasno ve všech těchto oblastech, může koncipovat oficiální podobu svých etických zásad a odpovědného chování. Je nutné si též připomenout, že etický kodex je formální úpravou a oficiálním projevem etických ambic podnikatelských subjektů. Je nástrojem komunikace podniku a prezentace jeho zásad a přístupů. Prvním nástrojem etického řízení je tedy etický kodex. Existuje však ještě jeden takovýto nástroj. S jeho pomocí je kontrolováno, zda první nástroj je skutečně užíván a zda je vůbec účinný. Sociální audit<sup>36</sup> má za úkol ověřovat a kontrolovat strukturu a činnosti organizace (zjišťuje rozsah morálních konfliktů ve společnosti, analyzuje sociální klima společnosti), a zda odpovídají vymezeným etickým standardům. Jinak řečeno sleduje plnění konkrétní Corporate Strategy z hlediska přijatých hodnot v podniku. Sociální audit se tedy stává spíše nástrojem stakeholderů, kteří si takto mohou ověřit věrohodnost etických standardů v konkrétní společnosti. Z tohoto vyplývá, že výsledky sociálního auditu musí být veřejně dostupné, aby každý stakeholder měl možnost si je sám prozkoumat a udělat si tak vlastní závěry.

Pro účely práce se však spíše zaměřím na první nástroj, na etický kodex.

## **8.1 Etický kodex**

Etický kodex je, stejně jako zákoník konkrétní země, soubor určitých pravidel, který vychází z hodnot a principů organizace, a vytyčuje standard odpovědného a profesionálního jednání. Vytvořením a následným přijetím etického kodexu se subjekt zavazuje k dodržování libovolně stanovených pravidel a postupů. Jak jsem napsal, kodex se zákonnými normami souvisí, nemá však právní platnost jako mají zákony. Kodex dokonce může vytvářet systém sankcí za porušení stanovených pravidel (například finanční postih, výpověď, vyloučení nebo zrušení členství v organizaci, atd.). Systém sankcí nemusí být ani oficiálně stanoven a přitom má nedodržování pravidel etického kodexu negativní účinky (například zhoršení osobního hodnocení, negativní

---

<sup>36</sup> Z prezentace: PUTNOVÁ, A., Sociální audit a etický audit

publicita pro podnik, ztráta důvěry partnerů, atd.). Dodržování etického kodexu může být vynucováno v rámci podniku, nikoliv však v rámci území. Jinak řečeno, subjekt může vyžadovat dodržení kodexu jen v souvislosti se svými vlastními aktivitami. Nemůže však nutit jiný podnik dodržovat své zásady chování, ba ani jeho vlastní zásady. Deklarované etické principy by měly být v organizaci sdílené a dobrovolně přijaté.

Přestože působnost kodexu je omezena pouze na subjekt, který jej přijal, má stále vliv na ostatní subjekty. Vzhledem k tomu, že titul ‚odpovědná firma‘ je status, kterým by se rádo pyšnilo mnoho organizací, přináší etický kodex svému majiteli přidanou hodnotu v podobě rozvoje podniku. Efektivnější řízení, lepší kontrola nad vnitropodnikovými aktivitami, účinnější komunikace mezi majiteli, managementem a zaměstnanci, méně náročné strategické plánování a krizový management, to jsou jedny z mnoha přínosů pro podnik samotný, které s sebou přináší integrace etického kodexu do strategie podniku. Rozvoj podniku pak vytváří přínosy, které pociťuje i jeho okolí. Například, podnik lépe alokuje zdroje, napomáhá rozvoji dané oblasti, zlepšuje životní úroveň v dané oblasti, vytváří kvalifikovanou pracovní sílu a především buduje důvěru mezi subjekty v tomto regionu.

Je důležité, při tvorbě jakéhokoliv etického kodexu, mít stále na mysli, že etický kodex organizace má však smysl především tehdy, jde-li nad rámec obecných etických zásad a je přizpůsobený konkrétním potřebám podniku. Měl by stanovovat nejen etické zásady týkající se typických podnikových (pracovních) situací nebo specifických profesních skupin podniku, ale cíleně identifikovat klíčové etické otázky či dilemata, se kterými se zaměstnanci podniku setkávají, a formulovat zásady, případně návody, jak v těchto případech postupovat.

### 8.1.1 Oblasti ošetřené etickým kodexem<sup>37</sup>

Oblasti ošetřené jakýmkoliv etickým kodexem nutně souvisí s dříve popsanými třemi pilíři CSR. CSR je strategií a etický kodex je formální prezentací této strategie. Z předchozího tedy vychází, že každý etický kodex musí ošetřit konkrétní oblasti vlivu podniku. Etický kodex je v tomto smyslu individualizovaný a přizpůsobený jedinečným požadavkům subjektů. Přestože se mohou etické kodexy vzájemně více či méně lišit, každý z nich musí respektovat a rozlišovat mezi určitými pevně stanovenými skupinami zainteresovaných skupin, tedy mezi zmíněnými oblastmi vlivu. Tyto oblasti souvisí se stakeholdery, které jsem popsal výše. Etický kodex tedy zvláště zohledňuje:

- *etické chování na celospolečenské úrovni* – Do této oblasti spadají například zásady respektování základní lidská práv, respektování práv jiných subjektů (i podnikatelských), odpovědnost za způsobenou škodu jinému, nepodporování korupčních aktivit, atd.;
- *vztahy vůči veřejné správě (státu)* – Podnik v této oblasti optimalizuje přístup k statním a municipálním institucím a spolupracuje s veřejnou správou. Podnik by tedy měl ošetřit například dodržování správného a včasného placení daní, vedení účetnictví, dodržování zákonů, spolupráce s bezpečnostními složkami státu, atd.;
- *vztahy vůči majitelům a akcionářům* – Podnik má přinášet svým majitelům a akcionářům určitou požadovanou hodnotu, ale na druhou stranu je stejná požadavek směřován na majitele a akcionářů vůči podniku. K dosažení splnění těchto zásad musí být nutně zajištěn funkční systém přenosu informací a musí být dodržovány komunikační povinnosti;
- *vztahy k zaměstnancům* – Jedna z nejvíce zásadních oblastí etického řízení. Podnik nutně musí ošetřit vztahy mezi ním a jeho zaměstnanci. Mezi základní zásady etického personálního řízení patří respektování lidských práv, zamezování diskriminace osob, zajištění vhodného pracovního prostředí a podmínek, spravedlivé ohodnocení a postihy;

---

<sup>37</sup> Čerpáno z etických kodexů zkoumaných společností a informací na českém portálu CSR (www.csr-online.cz)

- *vztahy vůči zákazníkům* – Úspěch podniku je čistě závislý na jeho schopnosti prodat své výrobky a služby. Zákazníkům je v jakémkoliv etickém kodexu věnována zvláštní pozornost, poněvadž tvoří odbyt podnikových výrobků. Důležité tedy je zaměřit se na respektování práv spotřebitelů, přijmout odpovědnost za kvalitu výrobků, zajistit adekvátní záruční servis, snažit se chránit zdraví a bezpečnost zákazníků, podávat pravdivé informace zákazníkům, zajímat se o postoje požadavky zákazníků, atd.;
- *vztahy k obchodním partnerům* – Spolehliví a důvěryhodní obchodní partneři jsou základem pro zajištění plynulosti a efektivity podnikových činností. Je tedy nutné si vybudovat pevné a dlouhotrvající vztah se svými stěžejními obchodními partnery. Takovéto vztahy se budují pomocí podpory důvěry, dodržování platebních a jiných závazků, konstantní komunikací s partnery a výměnou informací;
- *vztahy vůči konkurenci* – Rivalita je hnací silou pokroku. Podnik by měl tedy respektovat svou konkurenci stejně, jak respektuje své partnery. Aby byla konkurence v určitém prostředí spravedlivá, musí být dodržována pravidla poctivé soutěže, což obsahuje nepoškozování reputace konkurence, získávání informací o konkurenci pouze legálním způsobem,
- *vztah vůči životnímu prostředí* – Fungující ekosystém je hlavním předpokladem života na zemi, což umožňuje člověku provádět i podnikatelské činnosti. Přístup k přírodním zdrojům je pak předpoklad uskutečnění podnikatelských činností. Musí tedy být zachována rovnováha mezi přírodou a záměrem člověka, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost lidské přítomnosti na zemi. Jen skrz zamezení poškození lokálních ekosystémů, ochranou a efektivní užíváním vzácných a omezených zdrojů, podporou ekologicky šetrných projektů se lze této rovnováze přiblížit.

Těmto jednotlivým oblastem by se měl každý etický kodex věnovat zvlášť, protože každá z nich se věnuje konkrétní problematice. Jak jsem se zmínil dříve, přístup k tvorbě jakéhokoliv etického kodexu by měl být konstruktivní, aby byly důsledně ošetřeny jednotlivé aspekty etické problematiky vycházející z rozdílných očekávání

všech stakeholderů. Přestože jsou etické otázky řešeny jednotlivě, stále musí být zachována ucelenost. Jednotlivé zásady se nesmí navzájem vylučovat ani si odporovat. Aspekty etického kodexu jsou tedy ošetřeny s důrazem na zachování určité míry provázanosti a vzájemného vlivu. To je hlavním cílem etického kodexu. Má ucelit vnitropodnikové aktivity s očekáváním všech stakeholdery. Etický kodex by tak měl poskytnout členům podniku (zaměstnancům) zásady či návod k správnému řešení konkrétních eticky exponovaných nebo komplikovaných situací. Etický kodex organizace by zároveň měl dávat najevo, že etické jednání, které podnik od zaměstnanců očekává, mohou zaměstnanci očekávat i od podniku. Měl by zdůrazňovat i to, že jeho zásady platí pro všechny zaměstnance bez rozdílu jejich postavení. Například očekává-li firma od svých zaměstnanců, že jednání se svými zákazníky povedou ve shodě s duchem práva a firemních pravidel s nezbytnou morální integritou (dodrží například důvěrnost informací o dalších podnikových klientech), měli by i zaměstnanci mít možnost od firmy očekávat, že se budou účastnit jen takových obchodních činností, která jsou v souladu s platnými právními i morálními normami.

Etický kodex tudíž nemůže být zaměňován s jinými dokumenty organizace (například s jejími hodnotami, posláním nebo misí, která jsou značně nekonkrétní a sdílejí podobnost mezi různými organizacemi navzájem) ani s podrobnými pravidly pracovního chování či dokonce pracovním řádem organizace. Etický kodex musí být konkrétně zaměřen na dilemata morálního charakteru. Taková, která nejsou z právního hlediska ošetřena a která nejsou právně závazná. Etický kodex je tvořen nad rámec zákonných norem, marketingových sloganů a obecných cílů podniku a neměl by být s nimi zaměňován.

### **8.1.2 Způsob zavedení etického kodexu v podniku**

Zásady popsané v etickém kodexu je nutné v podniku zakotvit jejich zveřejněním v rámci organizace i navenek. Každý jedinec spolupracující či mající zájem spolupracovat s konkrétním podnikem musí mít možnost se obeznámit s kodexem. Interně se kodex zakotvuje pomocí školicích programů a tréninků, interně i externě pak zřízením poradenské telefonní linky, nabízející zaměstnancům, manažerům, partnerům

a jiným zainteresovaným skupinám pomoc v eticky komplikovaných situacích apod. Ještě důležitější je však promítnout zásady kodexu do firemních směrnic a pravidel (například hodnocení zaměstnanců) a sankcionovat jejich porušování. Pro jeho prosazení je proto zpravidla třeba prověřit firemní pravidla i manažerské praktiky s ohledem na jejich důsledky pro etické jednání zaměstnanců. Rozhodující při prosazování etického kodexu v jakémkoliv podniku pak většinou bývá pozice managementu jako osob jdoucí příkladem. Jinými slovy, etický kodex je implementován ze shora, tedy od managementu, který se stává vzorem pro zaměstnance na organizačně nižších pozicích

### **III. Část**

**Analýza etiky podnikatelského prostředí v ČR**

**Tvorba návrhu etického kodexu**

## 9 ANALÝZA ETIKY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČR

### 9.1 Vymezení zkoumaného trhu

Trh s energiemi je vysoce konkurenční, ne však z hlediska množství konkurence, nýbrž síly konkurence. Na každý subjekt tohoto trhu je vyvíjen poměrně velký tlak, jak ze strany legislativních opatření, tak ze strany zákazníků, kteří požadují od energetických společností co nejlepší produkt za co nejnižší cenu. A vzhledem ke skutečnosti, že všichni nabízí stejný produkt, tedy dokonalý substitut, musí každý ze subjektů tohoto trhu nalézt svou konkurenční výhodu v rámci své cenové (a tedy i nákladové) a marketingové strategie. Základní produkt tohoto trhu, tedy energie, nelze nijak vylepšit ani dále upravit. Není možné, aby byl produkt (energie) jednoho výrobce odlišitelný od produktů ostatních výrobců. Co však lze odlišit, je především zmíněná cena tohoto produktu, přidružené služby, přístup k zákazníkům, apod. Podniky se tedy nemohou snažit měnit produkt, ale mohou přizpůsobovat výrobu (náklady výroby, procesy, vnitropodnikové struktury a organizace, atd.) a přístup k zákazníkům (cena, marketing, komunikace, image, atd.). Odpovědné podnikání je tedy jedním ze způsobů jak se na tomto trhu odlišovat. Obzvláště v dnešní době růstu povědomí o odpovědnosti firem vůči společnosti a sílícího ekologického smýšlení. Je tedy zřejmé, že pro firmy podnikající na trhu s energiemi je odpovědný a etický přístup k podnikání, a z toho plynoucí přijetí etického kodexu, téměř nutností. Přijetím etického kodexu může společnost stabilizovat vnitropodnikové procesy a usnadnit si, tak komunikaci uvnitř, i vně podniku. Může se prezentovat jako ekologická firma, která se snaží aktivně přistupovat k ekologické problematice. Může tvarovat svou pověst kvalitního a spolehlivého obchodního partnera nebo může vzbuzovat dojem spravedlivého a poctivého zaměstnavatele. Ať již je záměr jakýkoliv, etický kodex je užitečným nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti firem na trhu s energiemi.

Cílem této práce je vytvořit návrh etického kodexu pro společnost podnikající na trhu s energiemi, který by měl obecně ošetřit nejvýznamnější aspekty tohoto podnikání. Kodex si pak může každá společnost přizpůsobit (detailněji ošetřit některé aspekty)

svým konkrétním potřebám. Pro tento účel bylo nejdříve nutné oslovit především společnosti, které mají buď přímý, nebo i druhotný vliv na energetický průmysl v České Republice (výrobci a distributoři energie). Volba tedy byla jasná. Zaměřil jsem se na 5 největších výrobců a distributorů elektrické energie, zemního plynu a tepelné energie v ČR. Jsou jimi společnost ČEZ, a.s., E.ON, a.s., PRE, a.s., RWE, a.s., UET, a.s. Dodatečně jsem se zaměřil na společnosti ABB, s.r.o. a Siemens, s.r.o., které můžeme považovat za největší výrobce zařízení pro výrobu a distribuci energie v ČR (tedy významní dodavatelé pro zmíněných 5 energetických společností), kteří sami též vyrábí a distribuují energie, ale v menší míře než pět klíčových společností. Každou z těchto společností jsem oslovil s požadavkem o vyplnění dotazníku a poskytnutí etického kodexu (v případě, že jej měli). Níže je seznam zkoumaných podniků:

	Počet zaměstnanců* v ČR/celosvětově	Identifikační číslo:	Základní kapitál:	Základní předměty podnikání:
<b>ČEZ, a.s.</b>	20,851/32,627	452 74 649	53 798 975 900,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů;</li> <li>• montáž, údržba vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí;</li> <li>• instalace a opravy elektronických zařízení;</li> <li>• výroba elektřiny;</li> <li>• distribuce elektřiny;</li> <li>• výroba tepelné energie;</li> <li>• rozvod tepelné energie;</li> </ul>
<b>E.ON ČR (Distribuce/Energie), a.s.</b>	3,454/85,105	280 85 400 / 260 78 201	14 430 371 000,- Kč / 1 676 381 000,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuce plynu;</li> <li>• výroba a distribuce elektřiny;</li> <li>• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li> <li>• výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd</li> </ul>
<b>Pražská energetika, a.s.</b>	1,314/1,314	601 93 913	3 869 443 000,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obchod s elektřinou;</li> <li>• zajišťování veřejných komunikačních sítí a poskytování služeb elektronických komunikací;</li> <li>• výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;</li> <li>• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona obchod s plynem</li> </ul>
<b>RWE TransGas, a.s.</b>	2,104/70,856	264 60 815	29 240 308 000,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obchod s elektřinou;</li> <li>• obchod s plynem;</li> <li>• montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plynem;</li> <li>• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li> </ul>
<b>United Energy Trading, a.s.</b>	26/26	273 86 643	15 000 000,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obchod s elektřinou;</li> <li>• obchod s plynem;</li> <li>• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li> </ul>
<b>ABB, s.r.o.</b>	2,736/116,500	496 82 563	400 000 000,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výroba tepelné energie</li> <li>• Rozvod tepelné energie</li> <li>• Komplexní dodávky, výroba, výstavba a modernizace: staveb, zařízení pro přenos, rozvod a kontrolu elektrické energie; elektrických silnoproudých zařízení; měřicí a regulační techniky a systémů řízení; produktů a služeb v oblasti automatizace; elektroinstalačních materiálů; nízkonapěťových zařízení a servisních činností;</li> </ul>
<b>Siemens, s.r.o.</b>	5,819/402,700	002 68 577	571 080 000,- Kč	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výroba tepelné energie;</li> <li>• Rozvod tepelné energie, nepodléhající licenci realizovaná ze zdrojů tepelné energie s instalovaným výkonem jednoho zdroje nad 50 kW;</li> <li>• Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení</li> <li>• Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;</li> </ul>

\*Data z roku 2010

**Tabulka 2: Zkoumané společnosti (Zdroj: Autor)**

## **9.2 Popis zkoumaných společností**

### **9.2.1 ČEZ, a.s.<sup>38</sup>**

Akciová společnost ČEZ byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem je stát, Česká republika, pro kterou vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla. V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou. V České republice je Skupina ČEZ největším výrobcem elektřiny a tepla, na většině území provozovatelem distribuční soustavy a nejsilnějším subjektem na velkoobchodním i maloobchodním trhu s elektřinou. Většina výrobních kapacit je soustředěna v mateřské společnosti ČEZ, a. s.

### **9.2.2 E.ON, a.s.<sup>39</sup>**

Koncern E.ON patří k největším soukromým energetickým společnostem na světě. Od roku 2000 se postupně ze strukturálně různorodého koncernu proměnil v integrovanou společnost, která odběratelům dodává elektřinu a plyn. Koncern E.ON, který má sídlo v Düsseldorfu, je rozdělen do dvou skupin - globálních jednotek (podle funkce) a do regionálních jednotek (podle země). Pět globálních jednotek řídí výrobní portfolio, obchodování s energiemi, projekty investiční výstavby a inovačních technologií a podnikání v oblasti zemního plynu v globálním měřítku. Dvanáct regionálních jednotek řídí maloobchodní transakce, regionální energetické sítě a výrobně - distribuční aktivity v Evropě.

---

<sup>38</sup> Údaje z internetového portálu ČEZ, a.s., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

<sup>39</sup> Údaje z internetového portálu E.ON, a.s., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <http://www.eon.cz/cs/about-corporate/profile/index.shtml>

E.ON Česká republika, s.r.o., je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. Koordinuje a řídí aktivity skupiny a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu.

E.ON Distribuce, a.s., je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za oblast provozování distribuční soustavy. Řeší a rozhoduje spory s dalšími účastníky energetického trhu. Je licencována podle energetického zákona a regulována Energetickým regulačním úřadem (ERÚ). Nezastupitelný pro celou skupinu je i výkon ekonomických činností, zejména povinností regulovaného subjektu vůči ERÚ a dalším institucím. ECD zároveň velmi úzce spolupracuje s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

### **9.2.3 Pražská energetika, a.s.<sup>40</sup>**

Skupina PRE sídlící v Praze je třetím největším dodavatelem elektřiny v České republice (730 000 zákazníků). V současné době zaměstnává téměř 1320 zaměstnanců; svým zákazníkům dodává ročně cca 6,5 TWh elektřiny a v roce 2009 dosáhla obrátu 20,3 mld. korun. Základní aktivity subjektů Skupiny PRE se soustřeďují na prodej elektřiny, obchodování s elektřinou, její distribuci a doplňkové energetické služby.

Historie úzkého propojení PRE s jeden-a-čtvrtmilionovou Prahou sahá až do roku 1897, kdy byly založeny Elektrické podniky Královského hlavního města Prahy, jejichž úkolem bylo tehdy kromě dodávek elektřiny také osvětlení ulic a provoz tramvají. V průběhu let se z tohoto subjektu vyvinul moderní podnik zaměřený na zákazníky, který si je vědom své společenské i ekologické odpovědnosti.

---

<sup>40</sup> Údaje z internetového portálu Pražská energetika, a.s., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <<http://www.pre.cz/pre/o-spolecnosti.html>>

#### **9.2.4 RWE, a.s.<sup>41</sup>**

RWE patří mezi pět největších evropských elektrárenských a plynárenských společností. Podniká ve výrobě, obchodu, přepravě a zásobování elektřinou a plynem. Více než 70.000 zaměstnanců dodává více než 16 milionům zákazníků elektřinu a přibližně 8 milionům zákazníků plyn. V hospodářském roce 2009 dosáhla společnost RWE zisku ve výši přibližně 48 miliard EUR.

RWE je výrobcem elektřiny č. 1 v Německu, č. 2 v Holandsku a č. 3 ve Velké Británii. Postavení na trhu ve střední a jihovýchodní Evropě si neustále rozšiřuje. Prostřednictvím RWE Dea skupina úspěšně podniká ve výrobě plynu a těžbě ropy v Evropě, severní Africe a v oblasti Kaspického moře. RWE Supply & Trading je jednou z předních evropských společností obchodujících s energiemi.

#### **9.2.5 United Energy Trading, a.s.<sup>42</sup>**

Akciová společnost United Energy Trading (UET) je obchodní společnost zaměřená na prodej elektřiny, zemního plynu a souvisejících služeb konečným zákazníkům, jak v České republice, tak i na Slovensku. UET je považována za alternativu společností ČEZ Prodej, E.ON Energie, Pražská energetika, RWE, s tím rozdílem, že UET je pouze divizí holdingové společnosti (Energetický a průmyslový holding<sup>43</sup>).

#### **9.2.6 ABB, s.r.o.<sup>44</sup>**

ABB je přední světová firma poskytující technologie pro energetiku a automatizaci, jejíž hlavními odběrateli jsou energetické a průmyslové podniky, které se

---

<sup>41</sup> Údaje z internetového portálu RWE Transgas, a.s., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <<http://www.rwe.cz/cs/o-rwe/>>

<sup>42</sup> Údaje z internetového portálu UET, a.s., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <<http://www.uet.cz/3-page-spolecnost>>

<sup>43</sup> Energetický a průmyslový holding zahrnuje více než 20 podniků působících v oblasti těžby uhlí, výroby elektřiny a tepla, distribuce tepla a obchodu s elektřinou a plynem v ČR a na Slovensku.

<sup>44</sup> Údaje z internetového portálu ABB, s.r.o., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <<http://www.abb.cz/cawp/czabb014/49db58a47c2d18d4c1257598004151b4.aspx?v=C82&leftdb=GLOBAL/CZABB/czabb014.NSF&e=cz&leftmi=cc70b0fdf470bdbcc1256a850029b508>>

neustále snaží zvyšovat výkonnost při současném snížení dopadu jejich činnosti na životní prostředí. ABB má přibližně 120,000 zaměstnanců ve více než 100 zemích. V České republice působí ABB již od roku 1970 a v současné době má téměř 2,750 zaměstnanců. České ABB má možnost využití mezinárodního know-how a nejnovějších výsledků výzkumu a vývoje globální (mateřské) společnosti. V ČR má zázemí vlastních inženýrských a servisních center.

Hlavní oblasti podnikání společnosti ABB jsou divize: Výrobky pro energetiku, Systémy pro energetiku, Automatizace výroby a pohony, Výrobky nízkého napětí, Procesní automatizace, výroba a distribuce tepelné energie.

### **9.2.7 Siemens, s.r.o.<sup>45</sup>**

Siemens AG je globálním elektrotechnickým koncernem. Působí v sektorech Těžkého průmyslu, energetice a zdravotnictví. Siemens má 160 letou historii na mezinárodním trhu. Je poskytovatelem technologií šetrných k životnímu prostředí, které sami o sobě generují obrat ve výši 23 miliard EUR – téměř třetinu celkového obratu. Ve finančním roce 2009 (skončil 30. září 2009) dosáhl Siemens celkového obratu 76,7 miliardy EUR, čistého zisku 2,5 miliardy EUR a zaměstnával zhruba 403,000 zaměstnanců po celém světě.

Siemens v České republice je zastoupen společností Siemens s.r.o., které bylo založeno v Čechách a na Moravě před 120 lety a obnoveno v roce 1990. V současné době patří Siemens se 7,000 zaměstnanci mezi největší zaměstnavatele v ČR. Siemens v České republice působí v těchto hlavních oblastech: průmyslová a veřejná infrastruktura, energetika, zdravotnictví a informační technologie.

---

<sup>45</sup> Údaje z internetového portálu Siemens, s.r.o., Profil společnosti. [online]. Dostupné na: <[https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/Pages/profil\\_spolecnosti.aspx](https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolecnosti.aspx)>

### **9.3 Metodika průzkumu**

Na úvod bych rád vysvětlil svůj výběr zkoumaných společností. Velké firmy (obzvláště ty největší) mají významný vliv na přijímání nových konceptů a postupů do firemních strategií na úrovni trhu a oboru. Jinými slovy, čím větší firma, tím mají její aktivity a rozhodnutí větší vliv na menší subjekty daného trhu. Je to dáno předpokladem, že větší firmy mají přístup k více zdrojům a informacím. Vykonávají rozsáhlé výzkumy, do kterých investují více zdrojů, a tudíž očekávají i větší návratnost. Menší firmy pak mohou nově vzniklé koncepty a strategie velkých firem ‚okoukat‘ a s minimálními náklady mohou přijmout komplexní a ověřené postupy a strategie. Menší firma tedy častěji bude následovat svého většího rivala v případě, že by za jiných okolností musela investovat více svých vlastních zdrojů na dosažení stejného efektu. Vybral jsem, a dotazoval se 7 největších výrobců a distributorů energií a technologií pro výrobu a distribuci energie v ČR.

#### **9.3.1 Primární sběr dat – Dotazníkové šetření**

Jako vhodnou metodu primárního sběru dat jsem zvolil písemné dotazníkové šetření. Písemné dotazování není finančně náročné a umožňuje kontaktovat osoby jinak nedosažitelné. Dotazovaný může věnovat zodpovězení otázek dostatek času a péče a je zároveň vyloučený jakýkoliv vliv tazatele na odpovědi. Dotazník jsem předával buď osobně, nebo přes pověřenou osobu zástupci dané společnosti, který měl možnost jej vyplnit v libovolném čase na libovolném místě. Zvolil jsem tento přístup, protože soukromí při vyplňování dotazníku může zvýšit upřímnost odpovědí a mohou být zodpovězeny také důvěrnější otázky.

Dotazník mi měl pomoci zjistit určité důležité skutečnosti odrážející se ve volbě navrhnout a integrovat etický kodex do strategie společnosti podnikající v oboru výroby a distribuce energie. Dotazník je zaměřen na dosažení zjištění, jaký mají tyto společnosti v obecné míře přístup k etice v podnikatelském prostředí. Z výsledků dotazníkového šetření mělo vyjít najevo, v jakém rozsahu je etický kodex součástí strategie energetických společností a jaký přístup k němu mají. S jeho pomocí mohu také zjistit, které aspekty podnikání je nutné ‚eticky‘ ošetřit.

Dotazník se skládá ze tří základních částí. První část je složena ze 4 otázek, které měly ověřit údaje týkající se zkoumaného podniku (počet zaměstnanců, typ podniku) a pozice osoby vyplňující dotazník v dané firmě. Druhá část je složena ze 7 otázek, které měly zjistit názor respondentů na etiku podnikání v ČR z obecné roviny. Třetí část je složena z 32 otázek, které mají za úkol zjistit, zda a jak zkoumaný podnik přistupuje k otázkám etiky v rámci své podnikatelských činností.

Je důležité podotknout, že dotazník z větší části zkoumá názor respondentů, nikoliv exaktní, empiricky ověřitelná data. Tato skutečnost však není překážkou. Každý respondent zastával jinou pozici ve zkoumané firmě, což také umožnilo zjistit, jak jsou etické hodnoty podniku vnímány na různých úrovních podniku. Dodatečně, dotazníky byly vyplněny českými zaměstnanci českých poboček všech zmíněných firem. Odpovědi a z nich vyplívající skutečnosti by tedy měli spíše odrážet současný stav podnikatelské etiky těchto společností pouze v rámci českého trhu (regionu).

### **9.3.2 Sekundární sběr dat – Průzkum etických kodexů**

Jako sekundární sběr dat jsem pro účely tvorby etického kodexu zvolil rozbor etických kodexů zkoumaných společností. Tento postup mi umožnil zjistit, které aspekty etického kodexu jsou nejdůležitější pro energetické společnosti. Beru v úvahu, že zkoumané společnosti jsou giganty na trhu s energiemi a každá nová společnost toužící uspět na tomto trhu by musela mít k dispozici obrovské množství kapitálu. Přesto je vhodné čerpat ze zkušeností větších a tradičnějších společností. Pokud bude můj návrh etického kodexu vycházet z již zavedených a osvědčených norem (od velkých společností) pro daný obor podnikání, lze předpokládat, že navrhovaný etický kodex ošetří ty nejdůležitější aspekty tohoto oboru. Zvyšuje se tím jeho účelnost a užitečnost a každá společnost, která by jej chtěla přijmout, ho následně může nezávisle upravit, aby ošetřila své individuální potřeby.

## 9.4 Dotazníkové šetření

Respondenti byli ujištěni, že jejich odpovědi jsou anonymní. Ve výsledcích průzkumu tedy nebudu přidružovat konkrétní odpovědi ke konkrétnímu subjektu. Nelze však úplně zabránit deduktivnímu odvození identity z určitých uvedených skutečností. Ve snaze co nejlépe skrýt identity respondentů a zabránit spojení získaných odpovědí z dotazníkového šetření s konkrétním subjektem budou subjekty dále reprezentovány číslem od 1 do 7. Toto číselné označení však nebude pevně stanovené a v každé následující otázce bude stejnému subjektu přiřazeno jiné číslo. Nemělo by tedy být zřejmé, jak který subjekt odpověděl na danou otázku. Tímto se vzdávám odpovědnosti za porušení slibu anonymity. V případě, že si čtenář jakýmkoliv způsobem odvodí spojitost mezi respondenty a konkrétními odpověďmi, bude to považováno za subjektivní názor tohoto čtenáře.

### I. Část

V první části dotazníku jsem chtěl zjistit základní údaje o podniku a o samotném respondentovi. Otázky zjišťovaly, o jaký typ podniku se jedná, v jakém oboru podniká a kolik má zaměstnanců. Otázka na respondenta se týkala jeho pozice ve firmě. Respondenti zastupovali 5 největších energetických výrobců a distributorů v ČR a dodatečně 2 velké výrobce zařízení pro výrobu a distribuci energií, kteří taktéž jsou výrobci a distributoři energie, ale v menší míře než prvních pět společností. Než se však pokusím vyhodnotit získané údaje z první části dotazníku, shrnu získané informace do tabulek. Následující představuje pozice respondentů zastoupených v dotazníkovém šetření.

Subjekt	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Pozice respondenta ve firmě	Legal Counsel (Právní poradce)	Human resources manager (Manažer lidských zdrojů)	General Manager (Generální ředitel)	Sales representative (Obchodní zástupce)	Resource manager (manager zdrojů)	Senior manager business development	Marketing specialist (Marketingový specialista/ka)

**Tabulka 3: Pozice respondenta v dané společnosti, Zdroj: Autor**

Otázku a týkající se pozice respondentů ve zkoumaných společnostech a dopad odpovědí na výsledky průzkumu rozeberu níže.

Začnu vyhodnocením poslední otázky první části dotazníku. Poslední dotaz první části dotazníku zjišťoval zmíněnou pozici respondenta ve zkoumané společnosti. Celkem sedm dotazníků bylo vyplněno sedmi lidmi, každý zastupující jinou pozici ve firmě. Od obchodního zástupce, přes korporátního právního poradce a manažera rozvoje, až ke generálnímu řediteli. Tento fakt může přinést zajímavé zjištění v spojitosti se zbylými odpověďmi. V tomto okamžiku je důležité podotknout, že pokud podnik má zavedený etické principy ve své strategii a tyto principy jsou písemně zaznamenány, je nutné, aby každý zaměstnanec firmy měl k tomuto dokumentu jak volný přístup (může do něj kdykoliv nahlédnout), tak by měl být s ním obeznámen, nezáleží na jeho pozici ve firmě. Pokud by tato podmínka nebyla splněna, může se firemní etický kodex považovat za neúčinný. Zdali je tato podmínka u zkoumaných společností splněna, zjistím v dalších částech mého průzkumu.

Nyní bych představil základní profil zkoumaných společností:

Subjekt	Typ firmy	Obor	Počet zaměstnanců
1.	Státní a municipiální firma zabývající se energetikou	Výrobce a distributor energií	20,851
2.	Součást nadnárodní korporace zabývající se energetikou	Výrobce a distributor energií	3,454
3.	Součást nadnárodní korporace zabývající se energetikou	Výrobce a distributor energií	2,104
4.	Česká firma se zahraniční účastí	Distributor energií	1,314
5.	Součást holdingové společnosti (Energetický a průmyslový holding)	Výrobce a distributor energií	26
6.	Součást nadnárodní korporace elektrotechnického	Výrobce a distributor energií	5,819
7.	Součást nadnárodní korporace elektrotechnického	Výrobce a distributor Energií	2,736

**Tabulka 4: Základní údaje o zkoumaných společnostech, Zdroj: Autor**

Z předchozí tabulky je patrné, že všech sedm zkoumaných společností podniká v oboru výroby nebo distribuce energie. Pouze dvě z těchto firem tuto činnost provádějí jako vedlejší a vyrábějí a distribuují energie pouze ve formě tepelné energie. Ostatních pět společností provádí výrobu a distribuci energie v rámci své hlavní činnosti. Další zajímavou informací získanou z této části dotazníku je skutečnost, že pouze dvě z těchto společností jsou českými společnostmi v tom smyslu, že jsou vlastněny převážně českými subjekty. Zbytek těchto společností je vlastněno zahraničními subjekty, tedy formou většinové majetkové účasti ze zahraničí. U těchto společností lze předpokládat, že budou přebírat konkrétní systémy řízení a standardů od svých zahraničních partnerů a tudíž i jejich odpovědnostní politika (CSR) bude v souladu se zahraničními normami. Lze již dopředu očekávat vyšší úroveň propracovanosti tohoto systému řízení, vzhledem k faktu, že se vesměs jedná o zahraniční účast ze západoevropských států, kde koncept odpovědnosti podniků je znám delší dobu a především je mu v těchto zemích věnována větší pozornost a je více vyžadován.

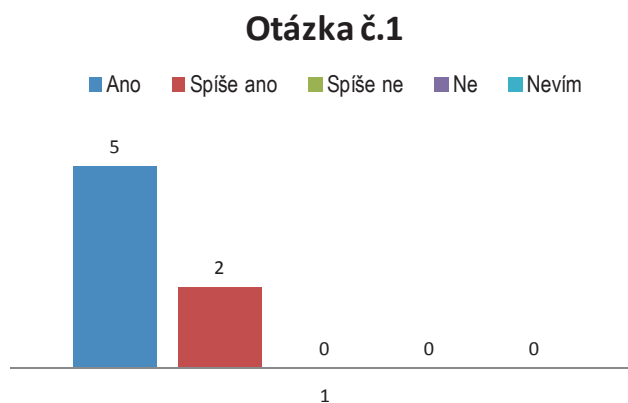
Co se týče velikosti společností z hlediska počtu zaměstnanců, můžeme říct, že se až na jeden případ jedná o společnosti velké. Uvedený počet zaměstnanců je má pouze informativní charakter, z něhož lze odvodit význam odpovědnostní politiky v této firmě. Již dopředu předpokládám, že firma zaměstnávající více než 1000 lidí bude nutně muset mít vypracované určité interní směrnice (etický kodex - připomínám, nepovinný dokument), který bude mít za úkol usnadnit a ujasnit veškeré zaměstnanecko-firmní vztahy. Individuální přístup se stává poněkud obtížnější a méně efektivní v případě, že firma musí organizovat činnosti více než 1000 lidí a kromě jedné mají všechny zkoumané společnosti takovýto počet zaměstnanců. Pokud se tedy potvrdí můj předpoklad a většina těchto společností bude mít vypracované interní směrnice zabývající se zaměstnaneckými poměry v podniku, naleznou vhodný zdroj užitečných informací pro ošetření zaměstnanecké složky nového etického kodexu.

## II. Část

Druhá část dotazníku mi měla pomoci zjistit názor respondentů na etiku podnikání v ČR z obecného hlediska. Otázky se týkaly pohledu respondenta na úroveň etičnosti podnikání v ČR a snažily se zjistit, zda si myslí, jestli etika má podnikání své místo. Zbylou analýzu provedu konstruktivněji, otázku po otázce. Odpovědi na jednotlivé otázky budou téměř vždy prezentovány i graficky pro lepší přehlednost.

### 1. Myslíte si, že etické chování v podnikání má nějaký význam (přínos)?

První otázka se hned věnuje názoru respondenta na to, zda si myslí, že etika má své místo v podnikání. S její pomocí zjistím, zda je etika v podnikatelském prostředí energetického průmyslu vnímána jako přidaná hodnota nebo spíše jako zátěž.



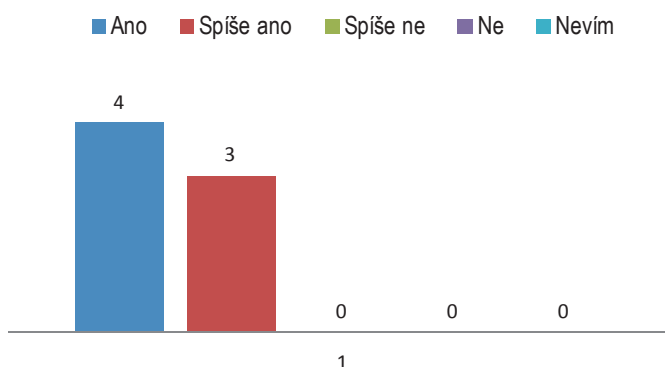
Graf 1: Otázka č. 1 dotazníku, Zdroj: Autor

Z odpovědí vyšlo najevo, že etika je vesměs vnímána jako přínos pro podniky. V pěti případech byla odpověď čistě pozitivní a ve dvou případech odpovědi měli respondenti pozitivní náhled, ale s určitými výhradami.

### 2. Podle vašeho názoru, vyplácí se všeobecně pro firmu chovat se eticky?

Otázka č.2 má za úkol doplnit 1. otázku. Pokud byla názor na předchozí otázku všeobecně pozitivní, měl by být pozitivní i zde. Jediný rozdíl mezi nimi je, že 1. zkoumá čistě obecný názor a 2. by měla částečně vycházet ze zkušeností respondenta s konkrétní situací.

## Otázka č.2



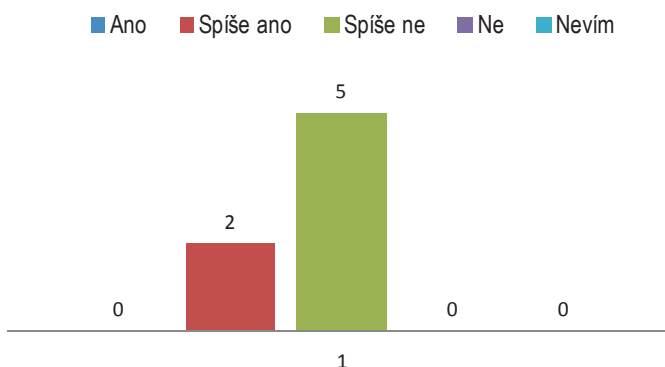
Graf 2: Otázka č. 2 dotazníku, Zdroj: Autor

Odpovědi odrážejí skutečnost, že etika má své místo v podnikání v ČR. Pouze v jednom případě se změnila odpověď respondenta z čistě pozitivního pohledu na částečně pozitivní. Tato změna naznačuje, že měl negativní zkušenost s etickými zásadami. V následující otázce zjistíme, od čeho se mohla odvíjet negativní zkušenost.

### 3. Domníváte se, že podnikatelské subjekty v ČR respektují etické principy ve svém jednání?

Pokud předchozí odpovědi naznačují určité pochybení o výhodnosti etického přístupu v podnikatelském prostředí v ČR, můžeme z 3. otázky zjistit příčinu tohoto pochybení.

## Otázka č.3

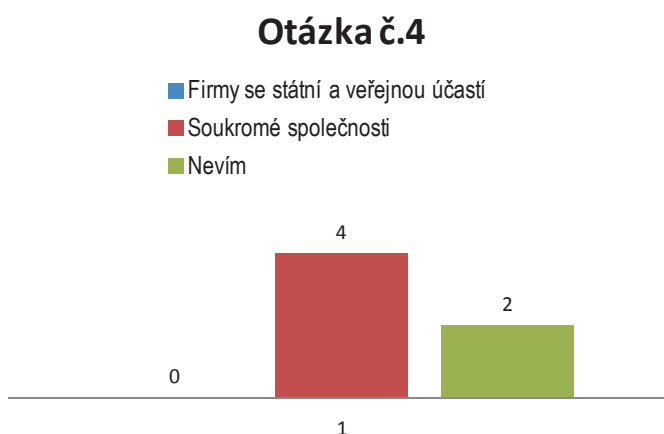


Graf 3: Otázka č. 3 dotazníku, Zdroj: Autor

Celkem 5 respondentů si myslí, že české podniky spíše nedodržují etické principy a 2 jsou názoru, že spíše dodržují. Každý z respondentů se již více či méně setkal s neetickým jednáním. Proto existují pochybnosti o výhodnosti etického chování. Neetické jednání jiných podlamuje snahu poctivých, kteří se k stejnému výsledku často musí dostat obtížněji než ti, co si cestu k úspěchu zkracují. Přesto je uklidňující, že respondenti neodpověděli čistě negativně na tuto otázku.

#### 4. Které firmy podle Vašeho názoru se častěji chovají eticky?

Tato otázka měla zjistit, které společnosti, buď soukromé, nebo veřejné se chovají více eticky.



**Graf 4: Otázka č. 4 dotazníku, Zdroj: Autor**

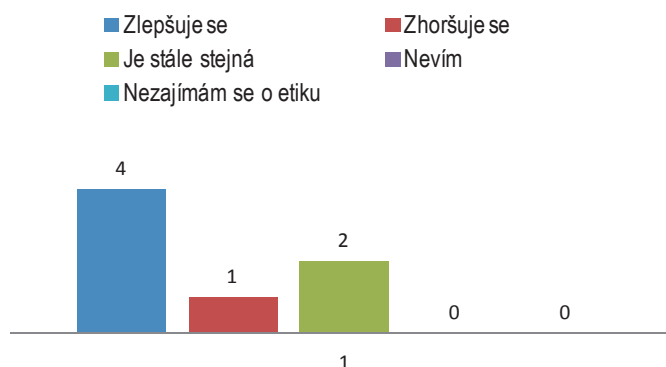
Většina respondentů (c. 4) je toho názoru, že soukromé firmy jsou etičtější a 2 respondenti odpověděli, že neví. Tento výsledek odpovídá předpokladu, že etičtější budou soukromé společnosti, protože užívají etiku jako nástroj zlepšení své pozice na trhu. Jakou výhodu spatřují respondenti v etickém chování, zjistím dále.

Dodatečně, 1 respondent odpověděl nezávisle na nabízených odpovědích. Je názoru, že etičtější jsou zahraniční společnosti. Odpověď je vypovídající o určité skutečnosti, kterou však zjišťuji dále. Respondent mě tedy trochu předběhl.

#### 5. Co si myslíte o situaci v oblasti etiky v podnikání v ČR?

Zde zjišťuji, jak se podle respondenta vyvíjí etika v podnikání v ČR.

## Otázka č.5



Graf 5: Otázka č. 5 dotazníku, Zdroj: Autor

Více než polovina respondentů (c. 4) je toho názoru, že etika v podnikání v ČR se zlepšuje. Pouze jeden je názoru, že se zhoršuje a dva neví. Z toho vychází, že subjekty podnikatelského prostředí sledují spíše pokrok v etice. Je možná vhodné si připomenout, že většina společností je zahraničních, nebo mají alespoň zahraniční účast ze západních zemí, kde etika v podnikání je na lepší úrovni. Je tedy možné, že přítomnost mezinárodních firem v ČR má pozitivní vliv i na etiku v podnikání, protože se dá předpokládat, že tyto zahraniční firmy prosazují své odpovědné chování ve všech svých pobočkách.

Chci ale zjistit, od čeho se odvíjí názory respondentů. K tomu slouží následující otázka.

### 6. Od čeho se odvíjí váš názor na předchozí otázku? (př. Ze zkušeností, dočteno z tisku, názory jiných, apod.)

Otázka je položená otevřeně a respondent má možnost volně odpovědět.

Pět respondentů odpovědělo obecně, že jejich názor vychází ze zkušeností, kdy jeden z nich dodal, že jeho názor vychází z kontaktu a jeden dodal, že názor se odvíjí i z informací z médií. Kontaktem měl první respondent nejspíš na mysli komunikace s obchodními partnery nebo se zákazníky. Je to však jen spekulace.

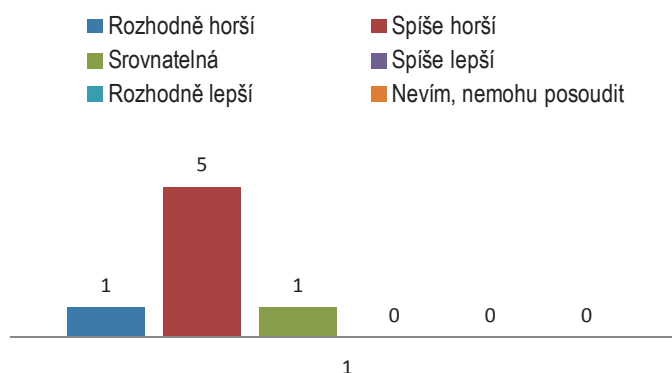
Dva respondenti poskytli detailnější odpověď na tuto otázku. Jeden z nich uvedl, že pokrok v etice spatřuje jak ve snaze společností se lépe prezentovat, tedy lépe působit na své okolí, tak i ve skutečnosti, že čím dál víc společností přijímá etické kodexy a také se snaží zabraňovat ekologickým haváriím. Druhý také uvedl, že stále více firem

přijímá etické kodexy, ale ještě dodal, že se o problematice stále více diskutuje. ( Přesné znění odpovědí = 1. - Sebe prezentace společností, etické kodexy, prevence ekologických havárií, 2. - Stále více firem přijímá etické kodexy, o problematice se více diskutuje).

### 7. Domníváte se, že úroveň dodržování etiky v podnikání je v ČR horší nebo lepší v porovnání se zahraničími zeměmi (EU)?

Poslední otázka II. části dotazníků od respondentů požaduje, aby srovnali dodržování etiky v podnikání v ČR s ostatními zeměmi EU.

#### Otázka č.7



Graf 6: Otázka č. 7 dotazníku, Zdroj: Autor

Většina si (c. 5) je toho názoru, že etika je důsledněji dodržována spíše v zahraničí (EU). Pouze jeden je názoru, že etika je rozhodně více dodržována v zahraničí. A jeden respondent si myslí, že dodržování etických standardů je v ČR srovnatelné s ostatními zeměmi EU. Výsledek není příliš překvapivý. Jiné, tradičnější země EU (západnější), etiku vnímají jako nutnou součást každodenních činností. Vychází to především z jejich historie a z jejich ekonomické síly. Země seznámené delší dobu s demokracií a liberalizmem mají větší tendenci vymezovat hranice správného chování. Tato tendence vychází z vůle většiny. Je to jeden ze způsobů, jak zajistit, aby byla společnost spravedlivá vůči každému a aby byla zachována rovnováha mezi všemi účastníky daného prostředí. Mám i svůj osobní názor na tuto problematiku, nebudu jej však prezentovat, protože bych příliš odbočil od tématu. Zásadní je, že podle většiny respondentů je dodržování etických zásad v ČR horší než v jiných zemích EU.

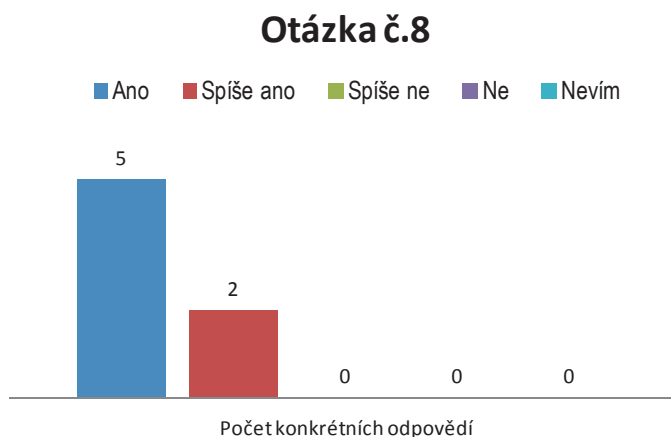
České podnikatelské subjekty se tedy mohou inspirovat v zahraničí a situaci v tuzemsku zlepšit. Jen pokud budou chtít.

### III. Část

Tato část dotazníku je již zaměřena na etiku v konkrétní společnosti, ve které je respondent zaměstnán. V ní zjišťuji přístup těchto společností k etické problematice, které aspekty podnikání je nejnmutnější eticky ošetřit a jak je ošetřují, zdali je její přístup vhodný nebo není, apod.

#### 8. Považujete chování Vaší firmy za etické

Respondent v první otázce III. částí prezentuje, zda si myslí, že společnost, ve které je zaměstnán, se chová eticky.

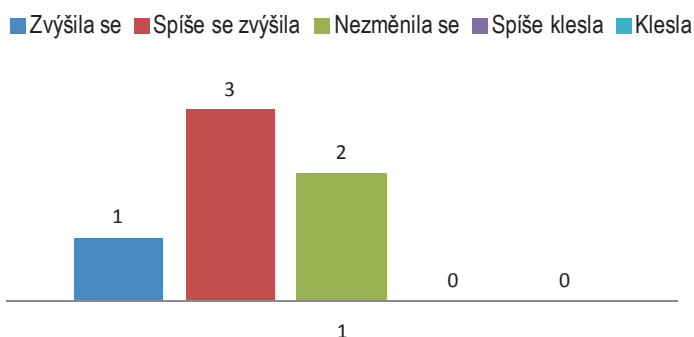


**Graf 7: Otázka č. 8 dotazníku, Zdroj: Autor**

Celkem 5 respondentů je toho názoru, že ano. Pouze dva respondenti projevují pochyby o chování svého zaměstnavatele, tím, že odpovídají ‚spíše ano‘. Rozsah těchto pochyb je mi však neznámý. Nebudu tedy spekulovat.

## 9. Domníváte se, že se úroveň etiky ve Vaší firmě za poslední dva roky:

### Otázka č.9



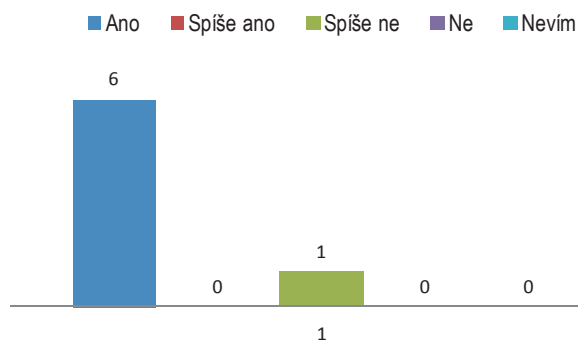
Graf 8: Otázka č. 9 dotazníku, Zdroj: Autor

Většina respondentů je názoru, že se úroveň etiky v jejich společnosti za poslední 2 roky více či méně zvýšila. Pozitivní znak vývoje etiky v ČR. Pouze dva respondenti mají dojem, že úroveň je stále stejná. Je možné, že tyto společnosti již vybudovaly funkční systém etických norem nebo naopak jsou stále na nízké úrovni.

## 10. Jsou ve Vaší firmě jasně stanoveny hodnoty a pravidla chování?

Hodnotami a pravidly chování není myšlen etický kodex.

### Otázka č.10

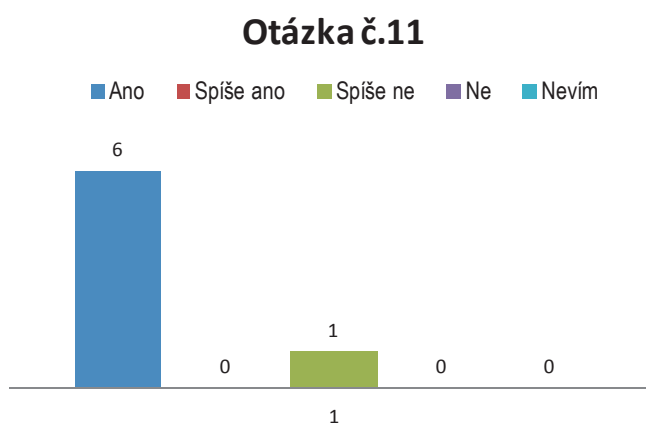


Graf 9: Otázka č. 10 dotazníku, Zdroj: Autor

Téměř všechny společnosti mají interně vybudovaný určitý systém pravidel chování. U těchto společností je velice pravděpodobné, že mají vypracovaný etický kodex. Pouze jedna společnost své hodnoty prozatím nekonkretizovala.

## 11. Je ve Vaší firmě etika vnímána jako součást strategie firmy?

Každý respondent by měl mít dostatečný náhled na vliv etiky na strategii firmy, protože jeho vlastní aktivity se odvíjí od firemní strategie.

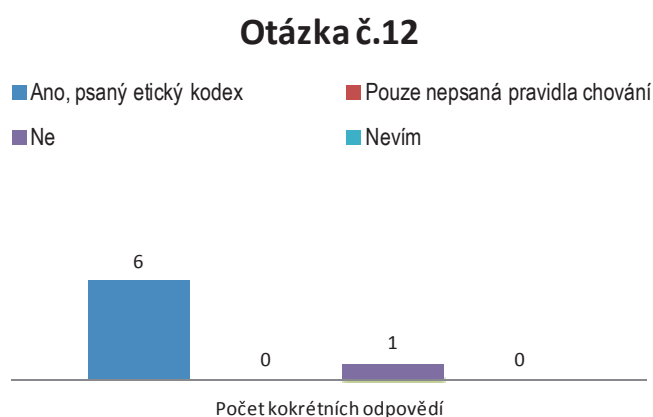


Graf 10: Otázka č. 11 dotazníku, Zdroj: Autor

Odpovědi jsou na chlup stejné jako u předchozí otázky. Vše nasvědčuje o tom, že šest společností bude mít vytvořený etický kodex a pouze jedna jej mít nebude.

## 12. Existují ve Vaší firmě vnitřní etická nařízení?

Poprvé je respondent tázán, zda společnost, ve které je zaměstnán, má vytvořený etický kodex.



Graf 11: Otázka č. 12 dotazníku, Zdroj: Autor

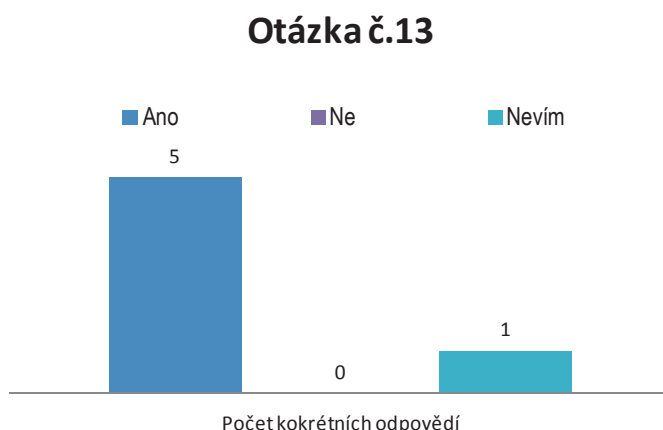
Předpoklad vycházející z výsledků předchozích dvou otázek se potvrdil. Etický kodex je forma psaných pravidel, které souvisí se strategií společnosti. Celkem 6 zkoumaných společností má vytvořený etický kodex. Pouze jedna jej nemá.

Též je z části podpořen význam začlenění etiky do strategie společnosti podnikající v energetickém průmyslu.

### **13. Jsou nově přijímaní pracovníci poučeni standardní procedurou o pravidlech etického jednání při nástupu do Vaší firmy?**

Od otázky 13 až po otázku 22 vyplňovali pouze respondenti, kteří odpověděli pozitivně na předchozí otázku. Tyto otázky souvisí právě s existujícím etickým kodexem.

Tato otázka má zjistit, zda je každý nový zaměstnanec seznámen s firemním etickým kodexem. Seznámení zaměstnanců s etickým kodexem je důležitou částí při implementaci etických pravidel ve firmě.



**Graf 12: Otázka č. 13 dotazníku, Zdroj: Autor**

Téměř jednomyslná pozitivní odpověď dává jasně najevo, že začlenění etického kodexu do strategie společnosti nutně souvisí se seznámením zaměstnanců s jeho obsahem. Nelze se spoléhat na dobrovolný přístup zaměstnanců k obeznámení se s firemními etickými pravidly. Management musí mít vytvořený systém vzdělávání zaměřený na rozšíření etické strategie v rámci celé společnosti.

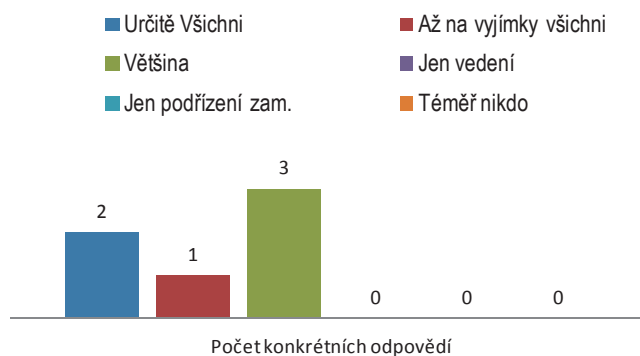
#### 14. Považujete Váš firemní etický kodex za užitečný? Prosím pokud možno odůvodněte.

Všichni respondenti odpovídají pozitivně na tuto otázku. Každý respondent považuje etický kodex své společnosti za užitečný. Čtyři respondenti svou odpověď odůvodnili tím, že jsou stanovena jasná pravidla a limity chování. Etický kodex má tím pádem jasnou funkci. Musí přesně stanovit rozdíl mezi tím, co je přípustné a co již není. Při tvorbě etického kodexu musí být pravidla stanovena jasně a nezpochybnitelně. Jeden z respondentů zřejmě chápal otázku trochu jinak a odůvodnil užitečnost kodexu tím, že nedodržení se trestá. Tato poznámka je ale užitečná. Stejně jako je trestné nedodržení zákonů (další forma pravidel) měla by být vymahatelnost zajištěna systémem sankcí. Této problematice se dále věnuji v dotazníku. (Odpovědi: Ano; Ano, nedodržení se trestá; Ano, dává jasná pravidla pro chování zaměstnanců; Ano, jsou jasně dána pravidla chování, lidé vědí co dělat, všichni znají hranice; Nastavuje jasné limity chování - co je akceptovatelné a co již nikoliv, Úsudek jednotlivců se může lišit; Ano, zaměstnanci díky němu znají pravidla a v případě pochybností ví, na koho se obrátit.)

#### 15. Podle Vašeho odhadu, kolik zaměstnanců firmy ve které pracujete, je seznámeno s etickým kodexem?

Tato otázka má zjistit, kolik zaměstnanců je seznámeno s firemním etickým kodexem. Seznámení zaměstnanců s etickým kodexem je důležitou částí při implementaci etických pravidel ve firmě. Aby byl kodex maximálně účinný měl by s ním být obeznámen každý zaměstnanec společnosti.

#### Otázka č.15

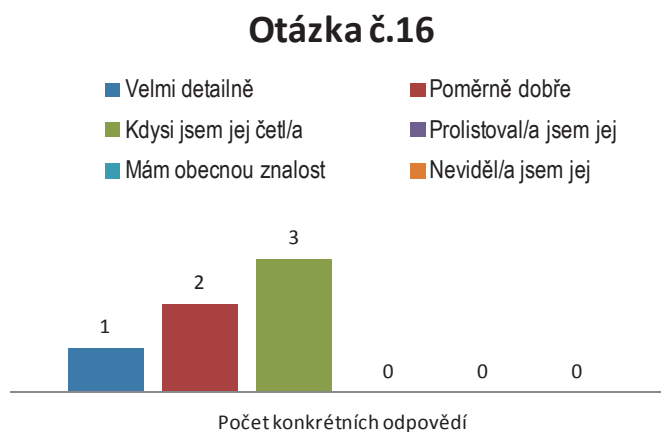


Graf 13: Otázka č. 15 dotazníku, Zdroj: Autor

Překvapivý výsledek. Jen dva respondenti si jsou jistí tím, že všichni zaměstnanci jejich společností jsou seznámeni s kodexem a jeden respondent tvrdí, že téměř všichni. Celá půlka ale tvrdí, že většina zaměstnanců je seznámena s interními etickými pravidly. Tento stav mi připadá nepřijatelný. Opět zdůrazňuji důležitost začlenění každého zaměstnance do problematiky firemní etiky. Každý zaměstnanec by měl být intimně nebo alespoň obecně seznámen se vymezenými pravidly, aby mohla být uplatnitelná.

### 16. Do jaké hloubky jste Vy sám/a seznámen/a s etickým kodexem Vaší firmy?

Tato otázka doplňuje otázku předchozí. Ověřuje, do jaké míry je znalost kodexu vyžadována ve zkoumané společnosti, ve spojitosti s pracovními pozicemi respondentů.



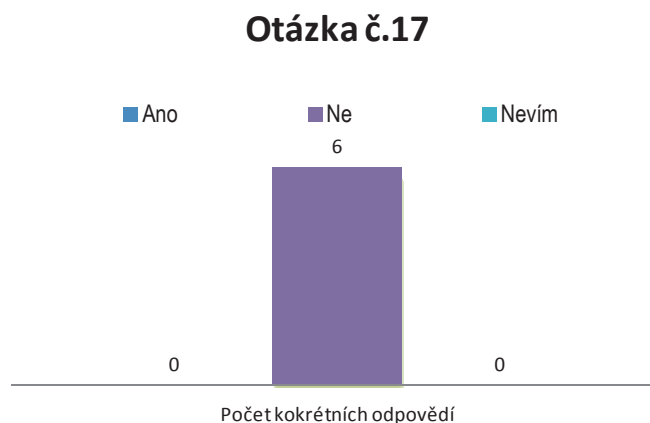
**Graf 14: Otázka č. 15 dotazníku, Zdroj: Autor**

Výsledek je příznivý pouze v tom smyslu, že každý z respondentů má určitý vztah k firemnímu kodexu. Charakter těchto vztahů již naznačuje určité nedostatky. Pokud polovina respondentů pouze četla etický kodex v nějakém čase v minulosti, lze odvodit, že jejich znalost etických pravidel bude pouze povrchní. Druhá polovina již má lepší vztah ke svému firemnímu etickému kodexu, což naznačuje detailnější znalost interních pravidel chování. Přesto lze říci, že aby byl konkrétní etický kodex a pravidla, která vymezuje účinná, je nutné, aby s nimi byli zaměstnanci firmy více než obecně seznámeni. Je pravděpodobně velmi náročné detailně začlenit etické normy do povědomí každého zaměstnance, obzvláště vinou vztahu českého podnikatelského prostředí k etice. Musíme mít ale stále na paměti, že respondenti často zastupují vedoucí pozice, od kterých se očekává, že půjdou svým podřízeným příkladem. Bez jejich

vůdcovství a dobrého příkladu nebude zbytek pracovního kolektivu stimulovaný k uznání firemních etických principů. Z tohoto důvodu budu se budu snažit do svého etického kodexu zakomponovat určitou složku, nebo systém, který buď zobecní, nebo shrne etická pravidla do menší skupiny klíčových etických principů, které budou snadněji zapamatovatelné pro každého, kdo si kodex přečte. Touto cestou si je lépe osvojí.

### **17. Měl/a jste Vy osobně možnost podílet se na tvorbě či aktualizaci firemního etického kodexu?**

Otázka 17 volně navazuje na 16. Zjišťuje, zda měli respondenti vliv na současnou podobu jejich firemního etického kodexu.



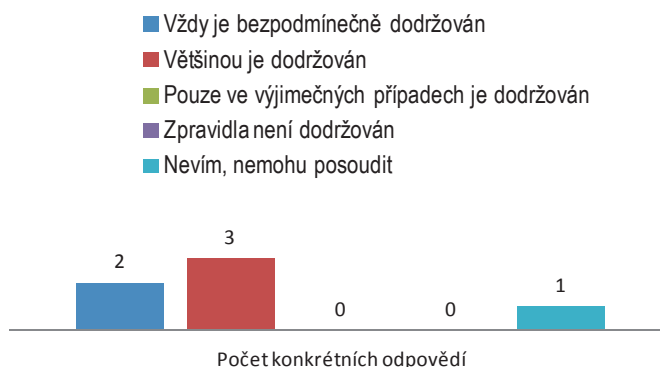
**Graf 15: Otázka č. 17 dotazníku, Zdroj: Autor**

Všichni respondenti odpovídají negativně. Nemohu odvodit důvod (chybí otázka, proč?) Odpovědi však souvisí s odpověďmi z předchozí otázky. Vidíme nedostatečné začlenění zaměstnanců do strategie firemní etiky.

### **18. Do jaké míry je podle Vašeho názoru etický kodex ve Vaší firmě dodržován?**

Kromě rozšíření etických pravidel ve společnosti je nutné také zjistit, zdali jsou dodržována.

## Otázka č.18



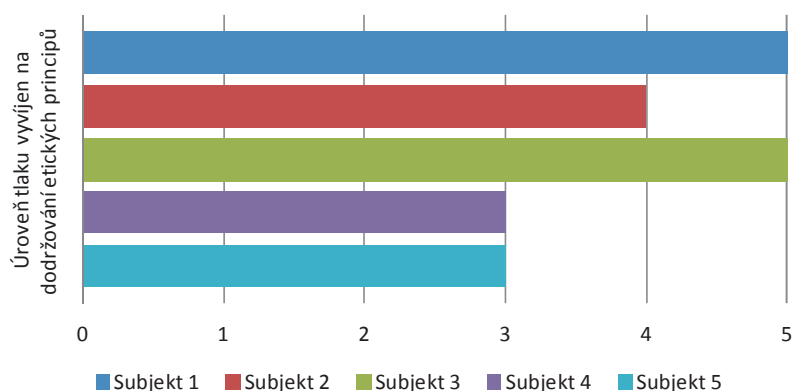
Graf 16: Otázka č. 18 dotazníku, Zdroj: Autor

Pokud by byla bezpodmínečně dodržována, mohu říci, že jsem zapochyboval ve svých předchozích předpokladech, hledající spojitost mezi úrovní obeznámenosti s pravidly a úrovní jejich dodržování. Odpovědi na otázky ale můj předpoklad mohou podpořit. Polovina respondentů tvrdí, že pravidla etického kodex v jejich společnosti jsou výjimečně nedodržena. Vím, že důvod nedodržování vychází i z jiných, mnohdy významnějších skutečností. Avšak věřím, že pokud si každý zaměstnanec osvojí interní pravidla a bude podporován v jejich dodržování, mohou etické ambice společnosti být naplněna.

### 19. Jak velký tlak je ve Vaší firmě vyvíjen při kontrole dodržování etického kodexu? (škála1-5)

Z předchozího lze vyvodit, že pokud mají být pravidla uvedená v etickém kodexu dodržována, musí být vyvíjena určitý tlak na zaměstnance, aby tyto pravidla dodržovala. Hodnota 1 reprezentuje žádný tlak a hodnota 5 reprezentuje extrémní tlak.

## Otázka č.19



Graf 17: Otázka č. 19 dotazníku, Zdroj: Autor

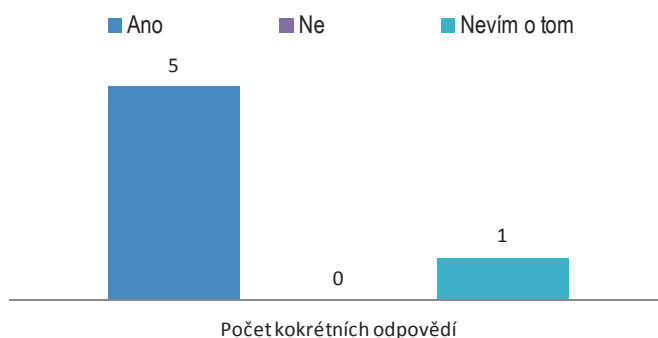
Pouze ve dvou případech respondenti uvedli, že je v jejich společnosti vyvíjen extrémní tlak na dodržování etických pravidel. Ohlédnou se zpět na předchozí otázku. V ní taktéž dva respondenti odpověděli, že v jejich společnosti jsou etické zásady bezpodmínečně dodržovány. Očekával bych, že v obou případech se bude jednat o stejné respondenty, ale mýlil bych se. Ani jeden z respondentů, který odpověděl, že v jejich společnosti jsou etické zásady bezpodmínečně dodržovány, neodpověděl, že je v jejich společnosti vyvíjen extrémní tlak na dodržování etických pravidel.

Nemohu tedy předpokládat, že vyvíjením tlaku na dodržování společnost dosáhne stavu, kdy budou veškerá pravidla vždy dodržována. Přístup musí být zřejmě jiný. Je možné, že stanovená pravidla etického chování musí být stanovena tak, aby je zaměstnanci mohli reálně dodržet, a musí být těmto zaměstnancům blízká. Musí tím pádem být tvořena s ohledem i na jejich potřeby a očekávání a ne pouze na očekávání osob nejvíce čerpající z činností společnosti. Nebo musí existovat systém sankcí.

### **20. Existuje ve Vaší firmě postih za nedodržování či porušování etického kodexu?**

Pomocí otázky 20 zjistím, zda může být dodržování pravidel etického kodexu vynuceno postihem za porušení.

## Otázka č.20



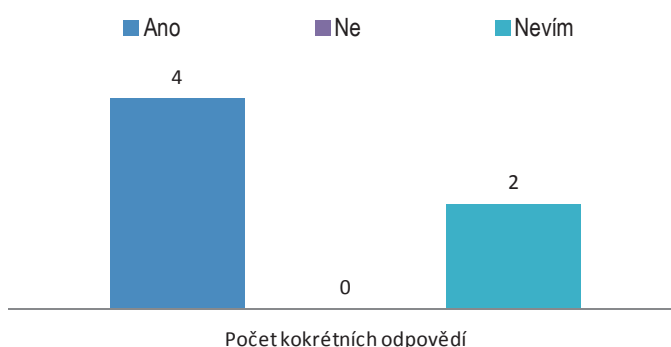
Graf 18: Otázka č. 20 dotazníku, Zdroj: Autor

Téměř všichni potvrdili, že v jejich společnosti je do strategie etického chování zapracován systém postihů, sankcí. Přes tuto skutečnost nejsou u všech společností vždy dodržována stanovená pravidla. Systém sankcí tudíž není hlavním a jediným přístupem k přesvědčení zaměstnanců o dodržování etických pravidel.

### 21. Řešila Vaše firma někdy v minulosti porušení či nedodržení etického kodexu nějakým postihem?

Otázka 21 doplňuje předchozí otázku v tom smyslu, že zjišťuje, zda systém sankcí byl vůbec uplatněn, když víme, že etická pravidla nejsou vždy dodržována.

## Otázka č.21



Graf 19: Otázka č. 21 dotazníku, Zdroj: Autor

S určitostí lze říct, že ve čtyřech zkoumaných společnostech byl přestupek oficiálně potrestán. Ve dvou případech je situace nejasná. Stále nelze spatřit spojitost

mezi funkčním systémem sankcí za přestupky vůči pravidlům etického kodexu a mezi úrovní dodržování těchto pravidel.

## **22. Jaké jsou, podle vašeho názoru, hlavní bariéry bránící zavedení etických norem ve Vaší firmě? (otevřená otázka)**

Na tuto otázku jsem získal pouze dvě odpovědi. Obě však odkazovali na stejnou příčinu, kterou je podle respondentů vztah české populace (zaměstnanců) k etice obecně. Respondenti věří, že hlavní bariérou je úroveň morálky v ČR. Jeden z respondentů však ještě dodal dva důvody. Prvním je, že etika je těžko aplikovatelná ve společnosti kvůli absenci její podpory (kontroly) ze strany vedoucích pracovníků. Druhým důvodem, který zmínil, je konkurenceschopnost. Respondent měl nejspíš na mysli, že přijetím určitých nadstandardních pravidel se subjekt nadbytečně omezuje. Z krátkodobého hlediska možná ano. Z dlouhodobého hlediska by měla interně začleněné etické normy zvýšit konkurenceschopnost podniku. Dále v dotazníku ale zjistím, co, podle respondenta, přináší společnosti začleněné normy. Přeci jen si všichni respondenti v úvodu dotazníku mysleli, že etické jednání přináší společnosti užitek.

(Přesné znění odpovědí: 1. Celková úroveň morálky v ČR – něco je v ČR ‚normální‘ co z hlediska korporátního už je za hranicí etického chování, Kontrola ze strany vedoucích zaměstnanců, Konkurenceschopnost; 2. Zaměstnanci v ČR, nejsou zvyklí na etiku)

## **23. Jaké jsou, podle vašeho názoru, hlavní bariéry bránící dodržování zavedených etických norem (etiky) všeobecně v českém podnikatelském prostředí?**

Podobná otázka té předchozí. Tato se však věnuje dodržování již zavedených etických norem na celostátní úrovni. Tato otázka je správně nadřazená předchozí, protože morálka na vyšší úrovni (národní, globální) ovlivňuje morálku na úrovních nižších (firemních).

Získal jsem odpovědi od více respondentů na tuto otázku, celkem pěti, než na předchozí. Předpokládám, že předchozí otázka byla příliš citlivá, protože se týkala etického chování v jejich firmě. Nicméně, jejich odpovědi byly odpovědím z předchozí otázky. Hlavní příčinu spatřují v mentalitě českého národa a jeho obyvatel. Respondenti

si myslí, že Češi nemají myšlení založený na etických základech a tudíž i jejich podnikatelská činnost, podnikatelé prostředí, legislativa, a další skutečnosti s tím spojené nemohou být postaveny na etických základech.

Jeden z respondentů poskytl názor, že jednou z významných bariér, a možná i příčin nízké morální úrovně v ČR je princip kolektivní viny. Jinými slovy, že jedinec je neochoten přijmout vinu za nedostatky a spoléhá na to, že jeho prohřešek se rozloží mezi všechny zúčastněné subjekty. Jedním ze způsobů, jak zajistit aby viník mohl být určen je přesné vymezení kompetencí a odpovědností.

(Přesné znění odpovědí: 1. Český způsob myšlení, korupce; 2. Etické citění jednotlivců, znevýhodnění poctivých podnikatelů, kolektivní vina - přílišná délka obchodních řetězců; 3. Česká mentalita; 4. Zákony, legislativa; 5. Nedostatek motivace, Atmosféra, kde chovat se neeticky je normální)

**24. Které aspekty by bylo nejdůležitější ve Vaší firmě ošetřit etickými normami, psanými i nepsanými? (Vyberte libovolné množství odpovědí)**

Odpovědi na tuto otázku mi pomohou vysledovat, které aspekty (oblasti) nutně musím oslovit při tvorbě svého kodexu. Předpokládám, že názor respondentů vychází ze zkušeností spojené s jejich pracovní pozice. Pro vyhodnocení jsem sečetl počet výběrů konkrétní možnosti (viz dotazník, Příloha 1). Aspekty jsem seřadil sestupně od nejvíce volený po nejméně volený.

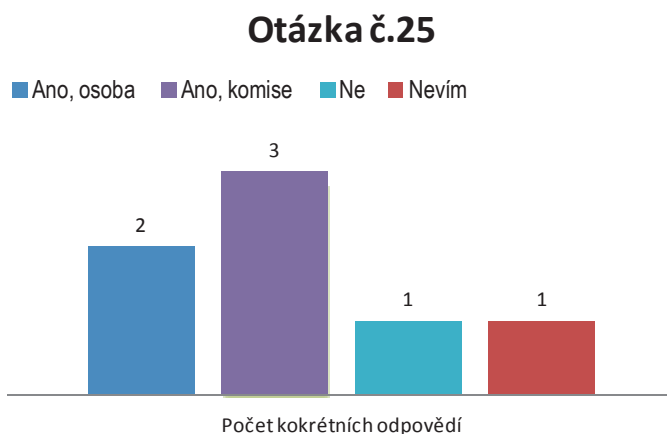
Dodavatelé a odběratelé	<b>5</b>
Zaměstnanci	<b>4</b>
Management	<b>3</b>
Vlastníci	<b>3</b>
Životní prostředí	<b>3</b>
Konkurence	<b>3</b>
Dodržování zákonů a vyhlášek	<b>3</b>
Zákazníci	<b>2</b>
Výzkum a vývoj	<b>1</b>
Vztahy s veřejností	<b>1</b>

**Tabulka 5: Otázka č. 24 dotazníku, Zdroj: Autor**

Podle respondentů je nejdůležitější aspektem, který musí etický kodex ošetřit, jsou Dodavatelé a odběratelé. Druhým nejdůležitějším aspektem jsou zaměstnanci. Jako nejméně důležité aspekty považují respondenti Zákazníky, Výzkum a vývoj a vztahy s veřejností. Zbylé aspekty mají průměrnou váhu. Není rozhodné, jakou váhu jednotlivé aspekty mají. Každý z nich je nutné ošetřit. Průzkum jen napovídá, kterým z nich má být věnována největší pozornost, protože pravděpodobně mají největší vliv na etické, nebo naopak neetické chování společností.

### **25. Je ve Vaší firmě určena konkrétní osoba či komise, do jejíž kompetence spadá řešení etických problémů a prohřešků?**

Otázka zjišťuje, zda je potřebné mít zvlášť ustavenou osobu nebo skupinu osob, které by zodpovídali za etický kodex společnosti.

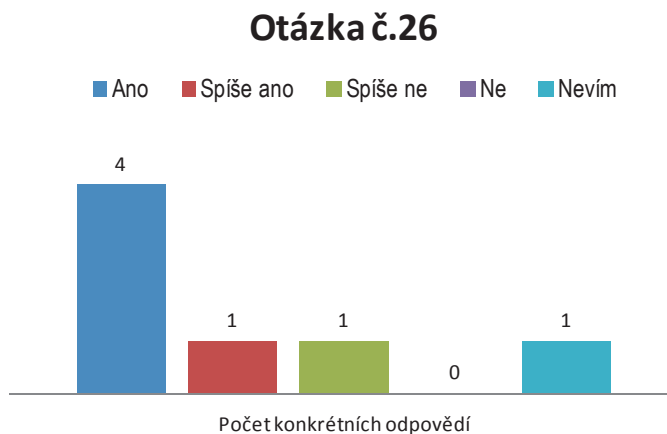


**Graf 20: Otázka č. 25 dotazníku, Zdroj: Autor**

U pěti zkoumaných společností je tato pozice jistě ustavena a v jednom případě respondent nevěděl o takovéto skutečnosti. Jediná společnost bez této zvláštní pozice je stejnou společností, která nemá etický kodex. Z výsledků lze odvodit, že přijetím etického kodexu souvisí s ustavením zvláštní pozice ve společnosti, která by měla na starosti záležitosti spojené s etickým kodexem.

## 26. Řídí se Vaše firma při rozhodování etickými principy?

Zohledňuje management společností etické principy? Zjišťuji, zda vedoucí pracovníci jdou zaměstnancům příkladem a zda zároveň svým rozhodnutím nepřenášejí na své zaměstnance odpovědnost za aktivity neetického charakteru (pokud vedoucí rozhodne, zaměstnanec vykonává. Pokud je rozhodnutí neetické, činnost bude taky neetická).



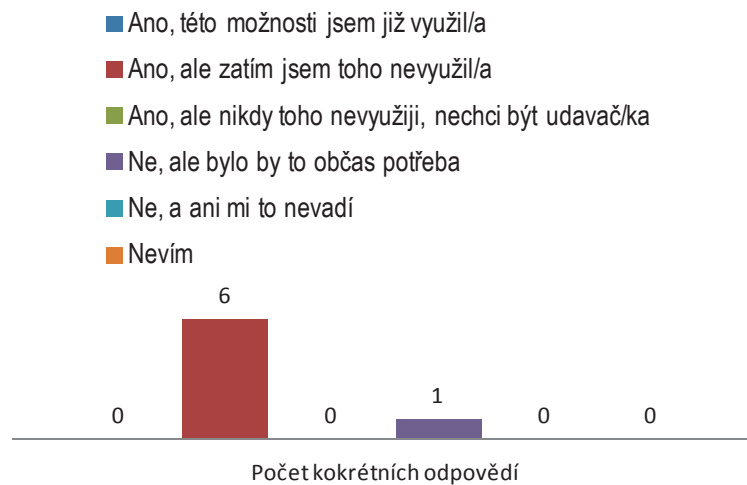
**Graf 21: Otázka č. 26 dotazníku, Zdroj: Autor**

Ve většině případů jsou respondenti rozhodnutí o etickém rozhodování managementu společnosti, ve které jsou zaměstnaní. Pouze jeden respondent si myslí, že vedení jeho společnosti spíše nebere ohledy na etiku při svém rozhodování. Je to vysvětlitelné. Tuto odpověď podal respondent v souvislosti s interními etickými pravidly. Po osobním rozhovoru mi bylo vysvětleno, že jeho odpověď není vypovídací. Svou odpovědí měl na mysli, že rozhodování v jeho firmě se pohybuje ve všeobecně eticky uznatelných mezích, nejsou však vykonávány v rámci standardizovaného formátu. Jinými slovy, rozhodnutí jeho firmy nejsou neetická, jen nerespektují konkrétní formát pravidel.

**27. Existuje u Vás ve firmě možnost anonymně upozornit na neetické jednání a podání stížnosti? (anonymní informační linky, schránky důvěry apod.)**

Jak se kontrolní orgán (osoba nebo komise, z otázky 25) pečující o záležitosti spojené s etickým kodexem dozví, že bylo nějaké stanovené pravidlo překročeno? Následující otázka mi pomůže zjistit, zda je zaměstnancům umožněno nahlásit prohřešek.

**Otázka č.27**



**Graf 22: Otázka č. 27 dotazníku, Zdroj: Autor**

Téměř ve všech případech je možné ve zkoumaných společnostech anonymně nahlásit překročení pravidel stanovených kodexem. Respondenti dokonce považují možnost anonymně nahlásit prohřešek za užitečnou, protože zvolili odpověď, která je tomu nakloněna. (Nezvolili možnost: Ano, ale nikdy toho nevyužiji, nechci být udavač/ka). Dokonce v jednom případě by respondent tuto možnost uvítal, ale v jeho společnosti neexistuje způsob jak anonymně nahlásit pochybení. Návrh kodexu by měl informovat čtenáře, jak a koho může v případě stížností kontaktovat.

## 28. Jaký způsob považujete za nejúčinnější při řešení neetického chování a zamezení jeho dalšího opakování?

Jak se má kontrolní orgán (osoba nebo komise, z otázky 25) zachovat v případě, že bude řešit prohřešek? Pro vyhodnocení jsem použil stejný postup jako u otázky č.24.

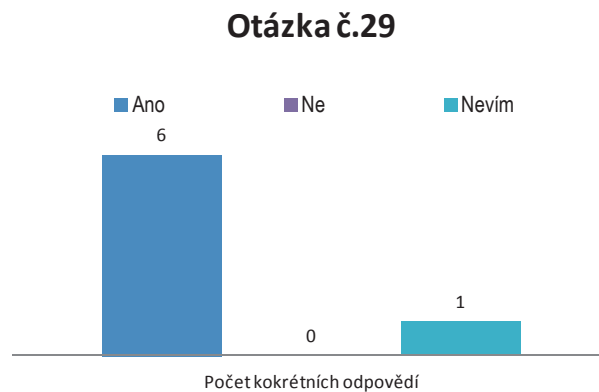
Analýza situace se zainteresovanými osobami	3
Finanční postihy	3
Důraz na prevenci formou vzdělávacích programů pro zaměstnance	2
Důsledná kontrola dodržování firemních etických kodexů	0

Tabulka 6: Otázka č. 28 dotazníku, Zdroj: Autor

Z nabízených možností vybrali respondenti nejčastěji dva postupy. První je analýza situace se zainteresovanými osobami, kdy kontrolní orgán prodiskutuje záležitost s osobami, kterých se konkrétní situace týká a společně se snaží dosáhnout určitého ujednání (trest, varování, apod.). Tento přístup je podle mého názoru vhodný. Je zajištěn individuální přístup a osoby mají možnost se ve věci případně obhájit. Druhým postupem je finanční postih. Může též být účinný. Tím více, že oproti První variantě má prevenční charakter. Prevenční charakter má i třetí vybraný postup, důraz na prevenci formou vzdělávacích programů pro zaměstnance.

Někteří respondenti ještě doplnili možnosti vlastními návrhy. Jeden navrhl odebírat zaměstnancům benefity (další forma finančního postihu) a druhý navrhl nulovou toleranci prohřešků. Druhý návrh je poměrně přísný, ale pokud budou zaměstnanci upozorněni na toto přesvědčení společnosti, může být i účinný.

**29. Měli by podle Vás být zaměstnanci firmy, kteří se dopustili neetického jednání, které firmu poškozují, nějakou firmou sankcionováni?**



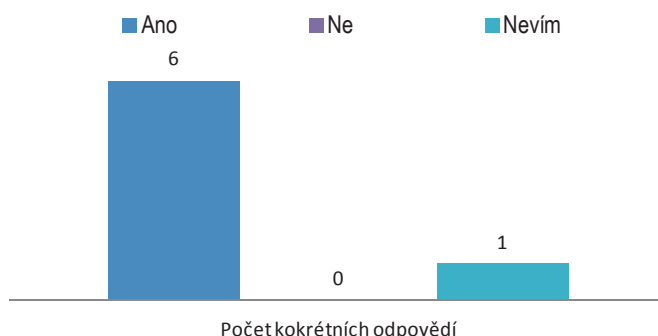
**Graf 23: Otázka č. 29 dotazníku, Zdroj: Autor**

Téměř všichni respondenti si myslí, že poškození společnosti vinou porušení etických pravidel, by mělo být potrestáno. Pouze jeden neví. Systém sankcí má smysl z pohledu zaměstnanců.

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

Otázka podobná předchozí. Rozdíl je v následku neetického chování. Zde jsou respondenti tázáni, zda by měl být viník potrestán i když jeho jednání zvýhodnilo společnost, ve které je zaměstnán. Očekávám jiný poměr odpovědí.

### Otázka č.30



Graf 24: Otázka č. 30 dotazníku, Zdroj: Autor

Mé očekávání se nenaplnilo. Sice se změnil názor dvou respondentů, ale poměr odpovědí zůstal stejný. Respondenti věří, že dodržení vytyčených etických pravidel je důležitější než důsledek jednání pro společnost. Takovýto postoj zaměstnanců (v obou případech) je nutný, aby mohly být pravidla etického kodexu uplatnitelná. Opět se mi potvrzuje, že pravidla v kodexu musí být tvořena převážně s ohledem na zaměstnance a jejich přesvědčení. Není sice možné uspokojit požadavky všech, ale pokud bude účel pravidel pro všechny zřejmý a pravidla budou založena na ambici podniku uspět poctivou cestou, zaměstnanci je pravděpodobněji přijmou za své a budou je respektovat.

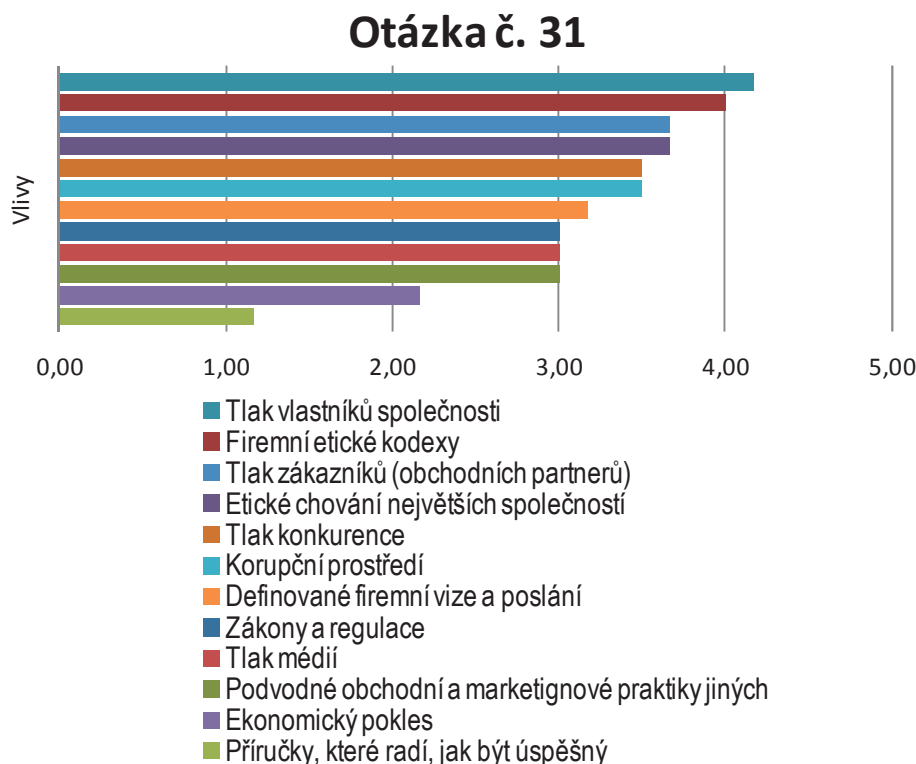
### 31. Jak ovlivňují dle Vašeho názoru následující faktory etické chování firem v ČR? (každé možnosti přiřadíte hodnotu ze škály 1-5)<sup>46</sup>

U otázky 31 byli respondenti požádáni, aby přiřadili každému nabídnutému aspektu podnikání číslo od 1 do 5, které reprezentuje vliv (kdy 1 = žádný vliv a 5 = extrémní vliv) tohoto aspektu na etické podnikání firem v ČR. U každého aspektu jsem

---

<sup>46</sup> Otázka 31, 32 a 33 se spíše hodí do II. části, protože se více týkají etice z obecného hlediska. Zachovám však jejich číselné označení a pozice kvůli srovnatelnosti s dotazníkem uvedeným v příloze.

ze získaných hodnocení udělal vážený průměr. Seřazení aspektů od nejvlivnějšího po nejméně vlivný (od shora dolů) je znázorněn v následujícím grafu.



**Graf 25: Otázka č. 31 dotazníku, Zdroj: Autor**

Podle respondentů má na etické chování firem v ČR největší vliv tlak vlastníků (průměrná známka = 4,17). Druhým nejvlivnějším aspektem jsou existence firemních etických kodexů (4,00) a třetí pozici sdílejí Tlak zákazníků (obchodních partnerů) (3,67) a Etické chování největších společností (3,67). Tyto čtyři aspekty nejvíce vybízejí k etickému chování. Pokusím se tuto skutečnost vysvětlit. Vlastníci požadují, aby jejich podnik měl co možná největší hodnotu, z čehož sami pak čerpají. Dodržování etických zásad je pak zřejmě vnímána jako jeden ze způsobů jak tohoto stavu dosáhnout. Vlastníci pak vyžadují, aby firemní etické zásady byly formalizovány, aby byly snadněji kontrolovatelné a aby každý účastník v podnikových činnostech měl jasnou představu o podnikových etických cílech. Etické kodexy tím pádem hrají důležitou roli při prosazování etického jednání. Tlak zákazníků je popud k všemožným změnám uvnitř podniku a jejich role je nesporná. Etické chování největších společností je též

pochopitelným vlivem. Velké společnosti jdou vždy příkladem, protože jejich rozvoj a stabilita jsou založeny na jejich zkušenostech a úspěchu, ze kterých menší společnosti čerpají.

Nejmenší vliv má podle respondentů Ekonomický pokles (2,17) a Příručky radící, jak být úspěšný (1,17). Je to pochopitelné. Ekonomický pokles povede k ohrožení tržní pozice společností, které následně budou hledat způsob, jak období ekonomického poklesu ustát. V tomto případě budou užívat hmatatelnější metody. Jinými slovy, takové, které mají přímou a měřitelnou vazbu na vývoj úspěchu podniku. A příručky nemohou zohlednit specifické vlastnosti každé společnosti, vlastnosti konkrétní doby ani vlastnosti aktuální situace.

### 32. Co považujete za největší etické problémy v ČR? (Vyberte max. 5možností)

Odpovědi na tuto otázku mi pomohou vysledovat, jaké jsou podle respondentů největší etické problémy v ČR. Předpokládám, že názor respondentů vychází ze zkušeností spojené s jejich pracovní pozicí. Pro vyhodnocení jsem použil stejný postup jako u otázky č.24.

Korupce, úplatky	7
Špatná vymahatelnost práva	5
Nečestné zacházení se zaměstnanci	5
Podvodné účetní praktiky	3
Majetková zpronevěra	3
Nečestné zacházení se zákazníky	3
Nedodržování obchodních podmínek usnesených ve smlouvě	3
Diskriminace	3
Konflikt zájmů	2
Produkce nekvalitních nebo nebezpečných výrobků	1
Dětská práce	0
Porušení práv duševního vlastnictví	0
Insider trading	0

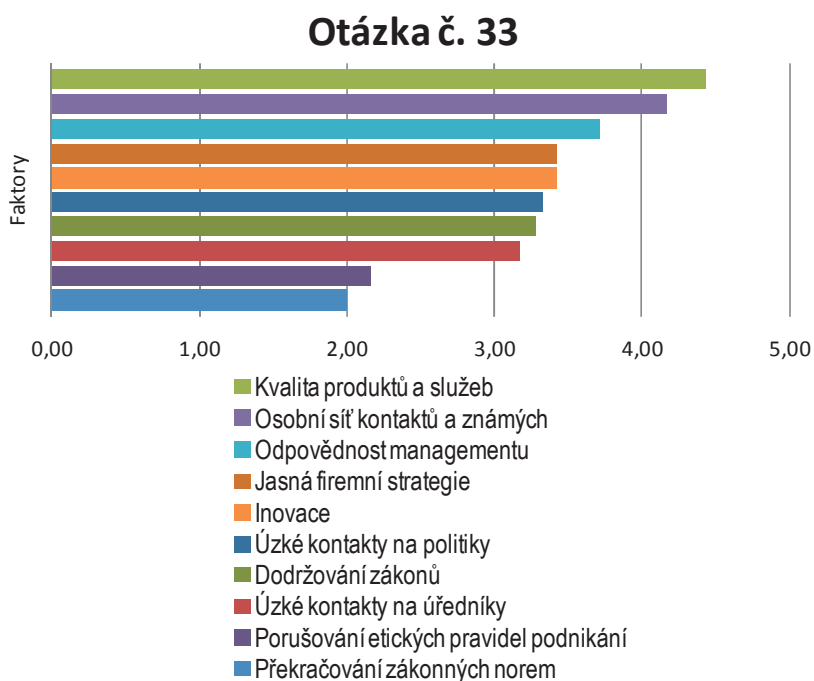
Tabulka 7: Otázka č. 32 dotazníku, Zdroj: Autor

Podle respondentů jsou nejvýznamnějšími etickými problémy v ČR korupce a úplatkářství (7 bodů), špatná vymahatelnost práva (5 bodů) a nečestné zacházení se

zaměstnanci. Nejmenším problémem (dokonce nezaznamenaným respondenty) jsou dětská práce, porušování práv duševního vlastnictví a insider trading.

### 33. Do jaké míry považujete následující faktory za důležitý předpoklad pro úspěšné podnikání v ČR? (škála 1-5)

U otázky 33 byli respondenti požádáni, aby přiřadili každému nabídnutému aspektu podnikání číslo od 1 do 5, které reprezentuje význam (kdy 1 = nedůležitý a 5 = velmi důležitý) tohoto faktoru pro úspěšné podnikání v ČR. U každého faktoru jsem ze získaných hodnocení udělal vážený průměr. Seřazení aspektů od nejvýznamnějšího po nejméně významný (od shora dolů) je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 26: Otázka č. 33 dotazníku, Zdroj: Autor

Podle respondentů má na úspěch podnikání v ČR největší vliv kvalita produktů a služeb (průměrná známka = 4,43). Druhým nejvlivnějším faktorem je existence osobní sítě kontaktů a známých (4,17) a třetí nejvýznamnějším faktorem pro úspěšné podnikání je odpovědnost managementu (3,29). Nejmenší význam má podle respondentů porušování etických pravidel podnikání (2,17) a překračování zákonných norem (2,00). Tento výsledek je příznivý. Poukazuje na přesvědčení osob, že porušováním pravidel

skutečně nezvýší svoji šanci na úspěch. Zároveň věří, že tohoto úspěchu dosáhnou nejlépe udržováním nebo zlepšováním kvality svých produktů. Druhým nejvlivnějším vlivem na úspěch je síť kontaktů a známých. Jak je v podnikatelských kruzích známé, bez kontaktů na lidi na těch správných místech se hůře jedinec obchodně prosadí. Nejde tak ani o podvodné praktiky jako spíše o upřednostňování. Z určitého pohledu jde o diskriminační jednání, pod záminkou podvodného obohacení, ale na druhou stranu, jedinec může radši dát přednost někomu, kdo je mu blíž. Tedy někomu, komu může věřit.

Třetím nejvlivnějším faktorem na úspěch podniku je podle respondentů odpovědnost managementu. Odpovědnost managementu může být zajištěn stanovením pravidel správného chování. Etický kodex je vhodnou variantou, jak zajistit úspěch podniku.

**34. Vyberte 5 největších přínosů, které dle Vašeho názoru s sebou přináší etické podnikání:**

Respondenti na začátku projevíli důvěru v přínosnost firemního etického kodexu. Nyní zjistím, které přínosy měli na mysli. Předpokládám, že názor respondentů vychází ze zkušeností spojené s jejich pracovní pozicí. Pro vyhodnocení jsem použil stejný postup jako u otázky č.24.

Zlepšení image a pověsti firmy	6
Posílení firemní kultury	6
Zvýšení transparentnosti	5
Růst prodeje a věrnosti zákazníků	4
Zvýšení efektivnosti	3
Zvyšují se schopnosti získávat a udržet zaměstnance	3
Lepší přístup k financím	2
Ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou	2
Prestíž a známost podniku	2
Snížení rizika a růst řízení rizik	2
Konkurenceschopnost a odbyt	1
Růst zisků	0
Snížení nákladů	0
Možná shovívavost orgánů v případě pochybení	0
Růst produktivity a kvality	0
Nemohu hodnotit, nejsem přesvědčen o přínosech etického chování v podnikání.	0

**Tabulka 8: Otázka č. 34 dotazníku, Zdroj: Autor**

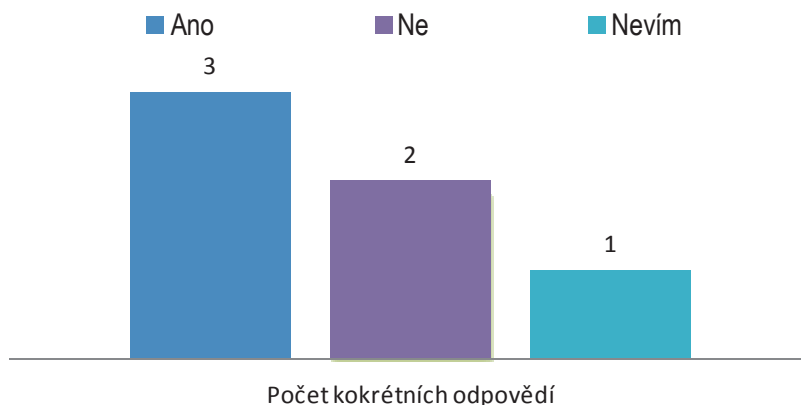
Přínosy, které vybrali respondenti, jsou více či méně shodné s přínosy z teoretických východisek etiky podnikatelského prostředí (teoretická část práce). Mezi nečastěji volené patří zlepšení image a pověsti firmy, posílení firemní kultury, zvýšení transparentnosti, růst prodeje a věrnosti zákazníků. S těmito přínosy pak souvisí mnoho dalších, některé z nich byli dokonce v nabídce možností odpovědí na tuto otázku, přesto respondenty nezvolené. Z toho vyplývá, že respondenti vybírali pouze ty přínosy, které jsou přímo a vnímatelně spojené s etickým chováním společnosti a zaměstnanců.

Z odpovědí též vychází najevo, že mezi přínosy nelze podle názoru respondentů zařadit růst zisků a snížení nákladů, které jsou konec konců až následkem přínosů, které respondenti zvolili. Společnost běžně dodržující etická pravidla se podle jejich názorů nedočká shovívavosti od státních orgánů, v případě že pochybí ve svých aktivitách (např. poruší konkrétní zákon).

### **35. Provádí se u Vás ve firmě etický a sociální audit?**

Otázka zjišťuje, zda se ve zkoumaných společnostech provádí pravidelná revize a kontrola etických pravidel. Jeden z respondentů neodpověděl na dotaz.

## Otázka č.35



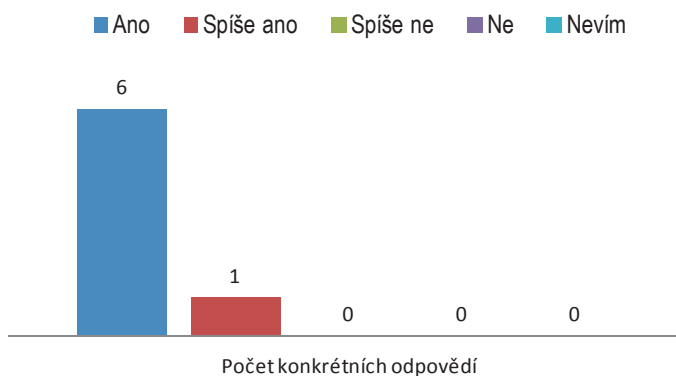
**Graf 27: Otázka č. 35 dotazníku, Zdroj: Autor**

V polovině případů se sociální audit provádí, ve dvou ne a v jednom si respondent nebyl jistý. Vzhledem ke skutečnosti, že jedna firma nemá etický kodex a z tohoto důvodu ani neprovádí sociální audit, pouze jedna společnost s etickým kodexem s určitostí neprovádí sociální audit. Sociální audit souvisí s přijetím etických pravidel ve společnosti.

### **36. Poskytuje Vaše firma jasné a přesné informace o výrobcích a službách (včetně svých povinností po prodeji)?**

Následující dva dotazy zjišťují, zda zkoumané společnosti dodržují běžné etické zásady v podnikání, jejichž dodržování není podmíněno přijetím firemního etického kodexu. Dodržování těchto zásad je sice povinné ze zákona, ale mnoho společností je v ČR často nedodržuje. Otázka 36 zjišťuje, zda zkoumané společnosti vždy podávají svým zákazníkům pravdivé informace.

### Otázka č.36



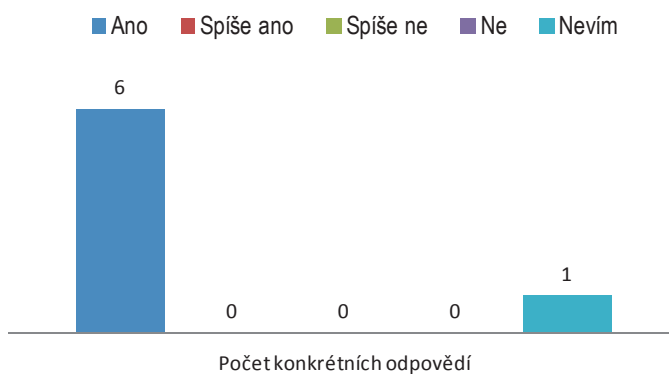
Graf 28: Otázka č. 36 dotazníku, Zdroj: Autor

Všechny společnosti, kromě jedné podávají podle názoru dotazovaných zaměstnanců, podávají svým zaměstnancům vždy pravdivé informace o svých výrobcích a službách. V jednom případě respondent pochybuje o striktním dodržováním informační povinnosti své společnosti. Výsledek je příznivý.

### 37. Zajišťuje Vaše firma včasné placení závazků?

Splňují zkoumané společnosti svou platební povinnost? Splácejí své závazky v zákonem stanovených lhůtách?

### Otázka č.37

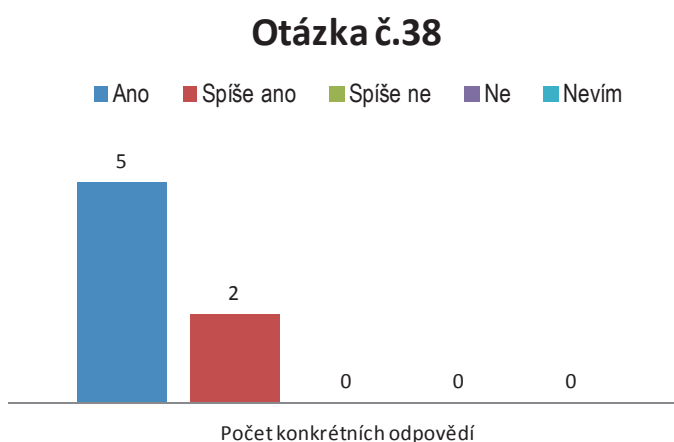


Graf 29: Otázka č. 37 dotazníku, Zdroj: Autor

Ve všech případech, kromě jednoho, kdy respondent neznal platební morálku své společnosti, dodržují zkoumané společnosti svou platební povinnost.

### **38. Eviduje a řeší Vaše firma stížnosti od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?**

Předposlední otázka se snaží zjistit, zda společnost eviduje a bere ohledy na stížnosti svých stakeholderů.



**Graf 30: Otázka č. 38 dotazníku, Zdroj: Autor**

Ve všech případech společnosti berou ohledy na stížnosti svých stakeholderů. Pouze ve dvou případech přiznali respondenti určité pochybení nad počínáním v jejich společnosti.

### **39. Prosím, zamyslete se, jaká jedna realizovatelná změna by podle Vás nejvíce přispěla ke zvýšení etičnosti jednání v podnikání v ČR?**

Poslední otázka dotazníku byla otevřená. Nabídla prostor respondentům uvést návrhy změn, které by podle jejich názoru mohly přispět k zlepšení etiky podnikatelského prostředí v ČR. Nejčastější návrh se týkal změn v zákonech zabývajících se korupcí. Většina odpovídajících respondentů je toho názoru, že chování subjektů je

nejvíce negativně ovlivněno úrovní korupce v ČR. Důslednější potírání korupce, by mohlo více stimulovat a motivovat subjekty chovat se poctivě a podle pravidel.

Dalším návrhem bylo zvýšení informovanosti zaměstnanců a věnování více času jejich vzdělávání v etických záležitostech. Těmto názorům rozumím. Aby mohly etické ambice podniku být naplněny, musí zaměstnanci tyto ambice přijmout za své. K zaměstnancům musí mít podnik otevřený a aktivní přístup v etických záležitostech. Musí jim naslouchat a zohlednit je v každém rozhodnutí. Zaměstnancům musí dát možnost podílet se na základních procesech uvnitř podniku.

Poslední návrh byl jednoslovný. Postihy. Respondent měl nejspíš na mysli zpřísnění postihů za nedodržování pravidel. Jeden z možných přístupů.

(Přesné znění odpovědí: 1. Čas pro zaškolení zaměstnanců; 2. Celková revize českých zákonů gramotnými lidmi; 3. Postihy; 4. Velmi důsledné potírání korupce; 5. Přijetí zákonů o potírání korupce)

#### **9.4.1 Závěr šetření**

Dotazníkové šetření přineslo, podle mého názoru zajímavá zjištění. Vyšlo najevo, že energetické společnosti v ČR v převážné většině případů mají interně vymezené hranice etického chování, která jsou formalizovaná do etických kodexů. Zjistil jsem, že etické kodexy jsou vnímány vesměs pozitivně, a že většinou jsou pro společnost přínosné. Víím, že dbají o své kodexy a o jejich dodržování. Přesto nejsou vždy a bezpodmínečně dodržována. Z šetření jsem zjistil, jaké jsou hlavní příčiny nedodržování etických pravidel a jakým způsobem by se tento nedostatek dal ošetřit. Již víím, které aspekty kodex musí určitě ošetřit. Stále však nevím, jak by etický kodex měl správně vypadat a nevím, jak by měl být strukturovaný.

## 9.5 Průzkum etických kodexů zkoumaných společností

Po zjištění z dotazníkového šetření je zapotřebí se zaměřit na obsah a strukturu etických kodexů. Posbíral jsem etické kodexy společností, které je měli veřejně dostupné (většinou na internetovém portálu dané společnosti) a u zbylých společností, které kodexy neměly veřejně dostupné, jsem osobně kontaktoval jednoho z jejich zástupců, kteří byli velmi ochotní a kodex společnosti mi věnovali buď v tištěné podobě, nebo v elektronické podobě, za což jim upřímně děkuji. Celkem jsem tedy zkoumal 7 korporátních etických kodexů, z čehož jeden byl od společnosti, která nebyla součástí průzkumu.

At' již měl kodex jakoukoliv formální úpravu<sup>47</sup> nebo obsah všechny sdílely jednu stejnou vlastnost. Všechny začínaly úvodním slovem. Velmi důležitá kapitola nejen kodexů, ale i jiných oficiálních zpráv a dokumentů. V úvodním slově se společnost čtenáři prezentuje. Prezentuje krátce svou historii, chlubí se dosaženými výsledky, ukotvuje své ideály a ambice, a nastavuje své cíle a požadavky. Pomocí těchto informací jednotlivé společnosti vysvětlují důvod přijetí etických standardů ve společnosti, a co od tohoto rozhodnutí očekávají. Úvodní kapitola tedy slouží k, jak již název napovídá, uvedení čtenáře do problematiky etiky v dané společnosti. Můj návrh tedy nutně musí obsahovat úvodní slovo.

Zajímavým poznatkem je, že některé společnosti se rozhodli rozdělit úvodní kapitolu na dvě samostatné části. První část si zachovává svůj formát, druhá část je pak věnována představení čtenáři základní etické hodnoty, které společnost naznačila v části první. Podle mého názoru je toto rozdělení velmi důležité a dobré pro jakýkoliv etický kodex, poněvadž přechod od úvodní ‚abstraktní‘ části přímo k samotným bodům etické problematiky společnosti může působit stroze a příliš přísně pro čtenáře. K lepšímu pochopení záměrů společnosti zavést etické standardy a standardů samotných pomáhá samostatná kapitola zabývající se základními etickými cíly. Čtenář je tak hned ze začátku seznámen se základní ideologií společnosti a má dopředu vytvořenou představu

---

<sup>47</sup> Formální úprava, tedy estetický vzhled kodexu nebude součástí mé analýzy. Uznávám, že estetický vzhled výrazně ovlivňuje vnímání jedinců, přesto je věcí vkusu. Pro účely tvorby kodexu je důležitější obsah zkoumaných kodexů.

o podobě zbylého obsahu. Následně popsané standardy tak pro něj dávají větší smysl a dokáže si mezi nimi vytvořit lepší spojitosti. V jiném případě se v nich totiž může snadno ztratit, protože budou působit jako další seznam zákonů a pravidel, nad kterými se pozastaví pouze v případě, že ho napadne jak je obejít. Do svého návrhu zakomponuju kapitolu zabývající se základními etickými cíly.

Nyní přišel na řadu rozbor hlavní části etických kodexů, obsahu. Jinými slovy, nyní srovnám konkrétní formy strukturalizace obsahu, normy a pravidla chování v daných kodexech. V této části se vesměs všechny kodexy více či méně odlišovaly, ať již v samotném obsahu, struktuře uspořádání nebo úpravě. Každá ze společností měla, jak jsem přepokládal, svůj individuální přístup k tvorbě svého kodexu. Přes všechny rozdíly jsem ale našel určité podobnosti mezi nimi a jednotný řád, které všechny sdílely. Každý z nich oslovoval stejnou problematiku. Sice ji oslovují jiným způsobem a jinou formou, přesto však odpovídají na stejné otázky. Například, všechny kodexy sledují základní rozdíly mezi etickou problematikou týkající se vlastních zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, zákazníků, správních orgánů, nebo veřejnosti. Všechny tedy nejdříve rozdělují své stakeholdery a na ně se pak zaměřují individuálně. Způsoby, jak ke svým stakeholderům přistupují, se pak mezi společnostmi mírně lišily. Určitý kodex své zásady vůči konkrétnímu stakeholderu prezentoval bodově. Takto detailně a přesně vymezil správný způsob chování k tomuto subjektu. Jiný kodex naopak popsal svůj přístup z širšího pohledu. Takto abstraktně stanovil přijatelné chování a prezentoval spíše svá očekávání. A další kodex kombinoval obě tyto varianty. Popsal abstraktně postoj společnosti a jejich zaměstnanců k danému tématu a pak konkretizoval správné postupy k dané problematice. Ze zkušeností z čtení kodexů jsem došel k zjištění, že bodové vymezení je vhodnější. Jak jsem říkal je přesnější a lépe oslovuje konkrétní situace. Avšak popisný způsob může snadněji obsáhnout složitější situace. Přesto bych doporučil použít bodové vymezení standardů popsaných v kodexu. Zaměstnanci a vesměs všichni, kteří si kodex přečtou, mají jasnější představu o etických zásadách a případně změny na obsahu kodexu jsou snadněji realizovatelné. V některých případech je možné určitý bod kodexu popsat abstraktněji a tím obsáhnout danou problematiku z širšího hlediska se zachováním bodového formátu. Systém etických standardů vymezím bodově s možností obecnějšího popisu jednotlivých bodů.

Další důležitou vlastností obsahu kodexu je jeho systém pro rozdělení konkrétních etických oblastí do segmentů. Co se týče této problematiky, zkoumané kodexy nerespektují žádný standardizovaný systém. Otázkou tedy je, jak kategorizovat různé oblasti do ucelených souborů, aby byl dostatečně ošetřen systém podnikové etiky. Každý kodex si s touto otázkou poradil jinak. Nelze se proto opřít o a čerpat z konkrétního formátu. Neexistuje univerzální přístup. Inspiroval jsem se tedy jinde. Čerpal jsem z konceptu CSR, který rozděluje oblasti etiky podnikatelského prostředí do tří základních částí, nebo také pilířů<sup>48</sup>. S ohledem na koncept CSR jsem svůj etický kodex, nebo spíše oblasti konkrétních etických norem, rozdělil do tří základních segmentů. Rozdělil jsem je do sociálního, ekonomického a environmentálního segmentu.

Poslední, ale nejdůležitější aspektem obsahové stránky je pak skutečný obsah. Myslím tím konkrétní zásady a jejich znění. Zde se zkoumané kodexy opět potkávají. Ať již ošetřují cokoliv nebo jakkoliv, vždy mají stejný náhled. Svě zásady staví na kombinaci dodržování všeobecných morálních zásad, zákonů, základních lidských práv, vyhlášek a jiných předpisů, spojené se snahou dosažení podnikových cílů vycházející z očekávání všech zainteresovaných osob. Výsledkem tohoto mixu je ucelený systém respektování všeobecně přijatelných a udržitelných pravidel chování podporující veškeré aktivity společnosti. Tento systém je proto výsledkem postupného a pokračujícího vývoje. Při jeho tvorbě je čerpáno ze zkušeností a z očekávání společností. Při tvorbě svého kodexu budu intenzivně čerpat ze zkoumaných kodexů.

Další analýzou kodexů jsem narazil na opakující se skutečnost. Kodexy obsahují buď ve svém úvodu, nebo ve své závěrečné části kapitoly zabývající se platností kodexu a způsobu jeho implementace a kontroly. V těchto kapitolách je čtenář obeznámen s podmínkami, za nichž je kodex platný a pro koho je platný, je upozorněn na možnost podávání stížností, připomínek a návrhů, přičemž je představen i konkrétní kontrolní orgán, na který se může každý s těmito požadavky obrátit a v jehož kompetenci je revidovat, doplňovat a kontrolovat dodržování zásad uvedených v kodexu. Tyto kapitoly fungují jako nástroje komplementace kodexu, čímž je podpořena jeho účelnost a uplatnitelnost. Tyto kapitoly umožňují kodexu být skutečně použitelný v tom smyslu,

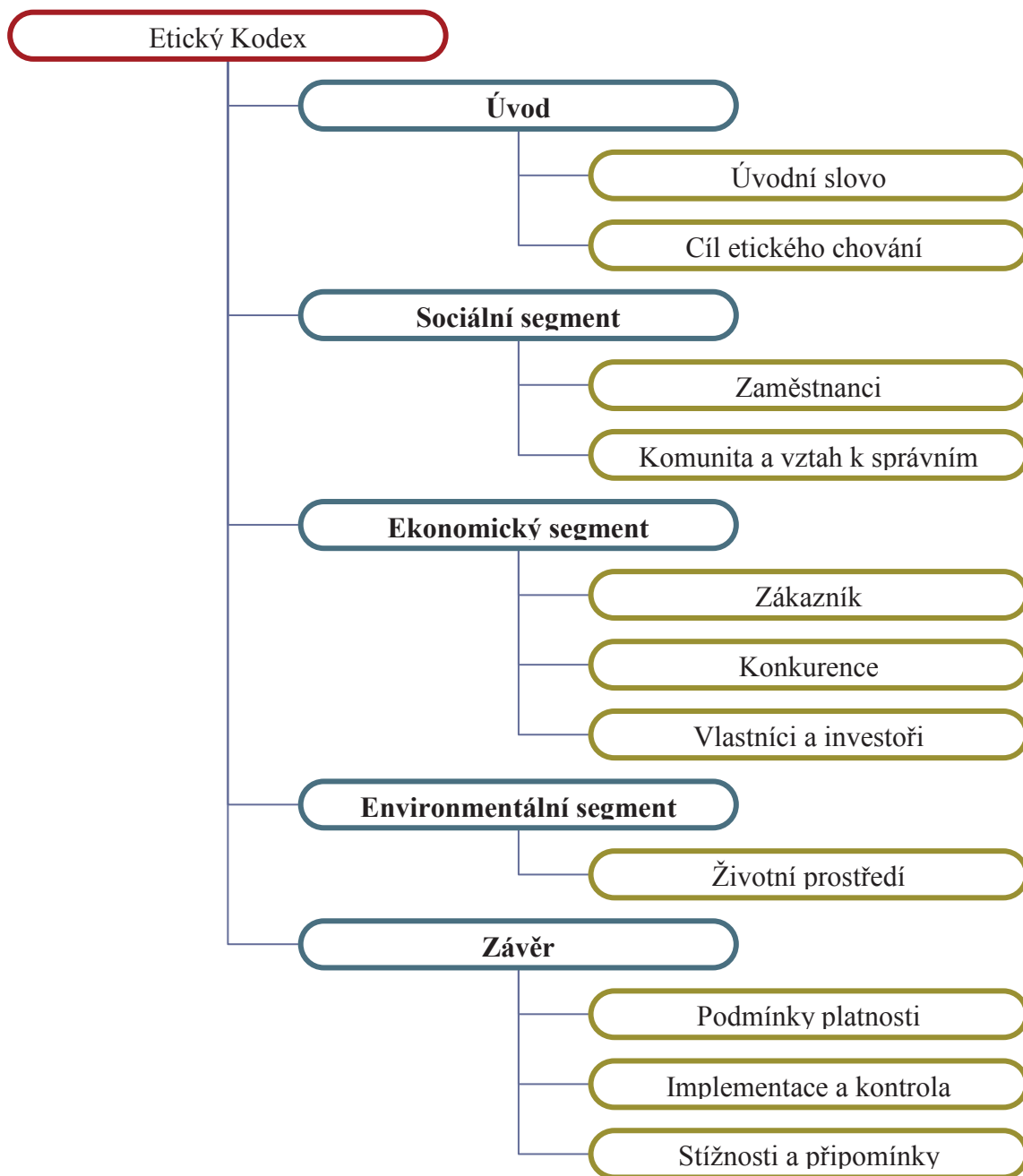
---

<sup>48</sup> Blíže popsáno v teoretické části této práce.

že ho stavějí do oficiálnějšího a věrohodnějšího světla. Čtenář má pak pocit, že se opravdu může spolehnout na funkčnost daného kodexu a může se spolehnout, že ve většině případů bude všeobecně dodržován v rámci dané společnosti. Ve svém kodexu začlením podobné kapitoly, přičemž budu čerpat z analyzovaných kodexů.

### **9.5.1 Závěr průzkumu**

Z dotazníkového šetření a z průzkumu etických kodexů největších energetických společností v ČR přinesl zajímavá zjištění a užitečný náhled do etické problematiky společností tohoto oboru. Získané informace mi pomohly vytvořit představu o podobě nového návrhu etického kodexu. Mohl jsem odhalit důležité aspekty, které obsahuje každý etický kodex a implementovat je i do svého. Ze srovnání kodexů jsem zjistil, které kodexy mají přehledněji a účelněji uspořádané prezentované informace a mohl jsem čerpat z těchto poznatků. Především, mi byl tímto průzkumem zpřístupněn náhled do procesu tvorby kodexů a byl jsem ušetřen dlouholetého výzkumu a vývoje etické problematiky, které zkoumané společnosti musí sami provádět, aby dosáhly podobného výsledku, kterého jsem zde dosáhl. Na základě předchozí analýzy věřím, že můj návrh etického kodexu může skutečně přinést užitek společnosti, která by jej hodlala přijmout za svůj. Návrh struktury kodexu je uveden na následující straně:



Obrázek 3: Schéma etického kodexu, Zdroj: Autor

## 10 TVORBA ETICKÉHO KODEXU

Po předchozím sběru dat a jejich rozboru je nyní možné se zaměřit na hlavní cíl této práce. Průzkum mezi energetickými společnostmi mi dal nahlédnout do pravé podstaty etiky v podnikatelském prostředí a postoj podniků k zásadám odpovědného podnikání. Zjistil jsem, že společenská odpovědnost a nástroje k jejímu dosažení jsou v ČR, konkrétně v energetickém průmyslu, téměř jednohlasně vnímány jako nutnou součástí podnikatelského prostředí a užívání nástrojů etického řízení skutečně pomáhá rizikovému a krizovému managementu řešit mnoho podnikových problémů nebo dokonce předcházet těm budoucím. Etický kodex v energetické společnosti má tedy smysl. Mohu tedy pokračovat v dosažení svého vytyčeného cíle s pocitem, že konečný výsledek práce může přinést někomu užitek. Následující návrh etického kodexu je tedy tvořen s ohledem na předchozí teoretické a analytické poznatky:

- Kodex je efektivní pouze v případě, že je platný pro všechny jedince nerozdílně v dané společnosti.
- Musí být tvořen konstruktivně. Musí být zaměřen na základní oblasti (tři pilíře) a jejich jednotlivé aspekty. Ošetřené oblasti se nesmí navzájem vylučovat.
- Kodex je tvořen pro konkrétní podnik, ale měl by však zohlednit požadavky jeho stakeholderů. Musí být smysluplný, pochopitelný, požadavky v něm musí být reálně splnitelné, nesmí být protikladný k legislativním normám daného regionu a jiným podnikovým dokumentům.

Při navržení kodexu budu čerpat z předchozích poznatků. Především z poznatků o CSR strategii, z analýzy současného stavu podnikatelské etiky v ČR a v neposlední řadě z etických kodexů zkoumaných společností. Návrh etického kodexu se bude skládat z několika částí. Hlavní část je tvořena konkrétními zásadami, rozdělené do třech základních podoblastí, které odpovídají třem pilířům CSR, popsané výše. Předcházejíce této části, tedy v kapitole ‚úvodní slovo‘, bude představen úmysl společnosti pro přijetí kodexu, která bude následována představením cílů a základních bodů kodexu v kapitole ‚Cíl etického chování společnosti‘. Poslední část kodexu

nazvaná ‚Závěr‘ informuje čtenáře o tom, jak je kodex implementován a kontrolován a vysvětluje způsob vyřizování stížností a připomínek.

## **10.1 Návrh etického kodexu**

Návrh kodexu je doplněn poznámkami na začátku každé kapitoly. Mají za úkol představit každou individuální kapitolu a neměli by být přítomny v konečné podobě kodexu. Tyto poznámky jsou psané kurzívou pro rozlišení mezi nimi a samotným obsahem kodexu.

### **A. Úvodní slovo**

*Úvodní slova slouží k seznámení čtenáře se základním profilem společnosti a jeho hlavními ambicemi, včetně účelu etického kodexu. Význam tohoto úvodního představení tkví v tom, že čtenář je seznámen se ústředními ambicemi dané společnosti, od kterých se odvíjí její hodnoty a její přístup k jednotlivým složkám podnikání. Každá společnost si úvodní slovo musí přizpůsobit k svému profilu. Příklad úvodní části může znít takto:*

„Společnost .....\*(XXX, a.s.) (\*dále jen společnost) si ve svých počátcích stanovila hlavní cíl a to dodávat svým zákazníkům .....(elektrickou energii/plyn/tepelnou energii/jiné) s ohledem na jejich potřeby a požadavky. Neustále posouváme hranice svých možností, aby naše produkty a služby splňovaly nejvyšší standardy kvality. Takovýchto výsledků dosáhneme konstantním rozvojem a čerpáním z nejnovějších poznatků lidské společnosti. Kromě využívání nejmodernějších technologií a postupů připisujeme velký význam také snaze budovat stabilní, bohatou a spravedlivou firemní kulturu, jejíž nedílnou součástí jsou i etické hodnoty.

Naše etické hodnoty přímo odrážejí potřeby a očekávání všech, které naše společnost svými aktivitami ovlivňuje. Chceme ke všem těmto jedincům přistupovat odpovědně a hodláme podporovat rozvoj pevného a zdravého vztahu se všemi, jenž se

účastní na vývoji této společnosti. Přijali jsme proto firemní etický kodex, který nám pomůže vymezit hranice našeho jednání a jednání našich zaměstnanců tak, abychom snadněji dosáhli tohoto vytyčeného cíle.

Tento etický kodex tvoří přehled základních hodnot a zásad etického chování, které se zavazuje společnost včetně všech jejich zaměstnanců a přidružených osob dodržovat stejně jako právní normy, vnitřní předpisy a běžné přijatelné obchodní praktiky.“

## **B. Cíl etického chování společnosti**

*V této části společnost prezentuje, čeho chce dosáhnout dodržováním etických zásad a tedy i pravidel svého etického kodexu. Zpravidla tato kapitola shrnuje hlavní body etického kodexu, tzn., prezentuje hlavní etické cíle. Každý podnik si tuto kapitolu vytváří na míru svým potřebám. Obecně přijatelná podoba těchto cílů může být shrnuta do následujících bodů:*

1. V rámci vztahu k našemu okolí budujeme a chráníme dobré jméno společnosti jako spolehlivého a poctivého dodavatele (výrobce/distributora/obchodníka<sup>49</sup>) energií (energetických zařízení, distribučních zařízení, apod.<sup>50</sup>) a jako odpovědného partnera při všech podnikatelských aktivitách.
2. Společnost má za cíl neustále podporovat rozvoj místní komunity a bude přispívat k stále udržitelnému rozvoji svého regionu.
3. Společnost chce vytvářet a udržovat dlouhodobé a pevné vztahy se všemi svými obchodními partnery, zejména se zákazníky, dodavateli, investory a správními orgány.
4. Společnost si uvědomuje hodnotu svých zaměstnanců a zavazuje se jim nabídnout co možná nejlepší pracovní prostředí a podmínky s důrazem na ochranu jejich zdraví a podporu jejich profesního a osobního rozvoje.

---

<sup>49</sup> Podnik si vybere vhodnou charakteristiku

<sup>50</sup> Stejně jako poznámka 41.

5. Společnost se zavazuje přistupovat co možná nejšetrněji k životnímu prostředí k zajištění jejího dlouhodobého udržitelného rozvoje, prostřednictvím zvyšování efektivity užívání omezených zdrojů a minimalizací svého negativního vlivu na přírodní systémy.
6. Společnost respektuje a dodržuje právní a jiné předpisy území, na kterém provádí svou podnikatelskou činnost.
7. Etická pravidla společnosti jsou platná a jejich dodržování je povinné pro všechny členy organizace nerozdílně.

### **Sociální segment**

*Tato část etického kodexu se bude věnovat sociálním aspektům uvnitř a vně společnosti. Měla by ošetřit vztah mezi podnikem, zaměstnanci a komunitou. Základním cílem této části je zajistit, aby činnosti podniku a jejich zaměstnanců byly v souladu s legislativními normami a aby nevytvářely nadbytečnou újmu sociálnímu prostředí uvnitř a vně podniku.*

#### **C. Zaměstnanci**

*Tato část kodexu zahrnuje otázky zaměstnaneckých vztahů, dobrých pracovních podmínek a práva a povinnosti zaměstnanců.*

- Společnost vyžaduje, aby veškeré vztahy mezi zaměstnanci byly založeny na úctě a respektováním důstojnosti každého člověka.
- Taktéž je vyžadována vzájemná důvěra, respekt a otevřená spolupráce mezi všemi zaměstnanci.
- Zaměstnanci budou projevovat stejnou úctu a respekt k zákazníkům společnosti na úrovni obecně uznávaných etických pravidel.

- Společnost vyžaduje loajalitu a odpovědnost od zaměstnanců při vykonávání jejich činnosti jak v pracovní době, tak i mimo ní.
- Každý zaměstnanec zajišťuje vzájemnou komunikaci se svými kolegy a musí dodržet podmínku otevřené a včasné výměny informací ovlivňujících výkon činností společnosti a jeho spolupracovníků.
- Informace, které zaměstnanci získají v rámci společnosti a výkonu své pracovní činnosti jsou považovány za důvěrné. Zaměstnanec je nesmí používat pro osobní zisk, pro poškození společnosti ani pro jiný účel, než pro který byly určeny.
- Každý zaměstnanec se snaží provádět svou práci na co nejvyšší úrovni, protože špatně odvedená nebo zanedbaná práce jednotlivce může znehodnotit práci ostatních. S tím souvisí i nulová tolerance nezákonného či nevhodné chování zaměstnanců.
- Zaměstnanci nesmějí vykonávat vedlejší činnosti, které pro společnost představují konkurenci.
- Zaměstnanec chrání veškerý hmotný a nehmotný majetek společnosti před možným znehodnocením nebo zcizením.
- Zaměstnanci společnosti jsou povinni přijímat podnikatelská rozhodnutí v nejlepším zájmu společnosti, která se nezakládají na jejich osobních zájmech. Zaměstnanec upřednostňuje zájmy společnosti před zájmy jednotlivých oddělení společnosti, před zájmy jednotlivců a zájmy třetích stran.
- Společnost se zavazuje podporovat profesní a osobní rozvoj každého zaměstnance v rámci jeho profesního zařazení.
- Ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti patří prioritám společnosti. Každé pracoviště musí splňovat požadavky na zdravé pracovní prostředí. Všichni zaměstnanci musí při práci neustále dbát na bezpečnost. Každá závada na dodržení této podmínky musí být neprodleně odstraněna.
- Zaměstnanci náleží spravedlivá a včasná odměna na základě jejich kvalifikace, osobních předpokladů a dosahovaných pracovních výsledků.

- Zaměstnanci náleží spravedlivá odměna za výkon práce nad zákonný časový rámec nebo za pracovní cestu, ale pouze byla tato práce ‚nad rámec povinností‘ vyžádána přímo od zaměstnavatele nebo nadřízeného daného zaměstnance.
- Zaměstnanec se zdržuje přijímání i dávání darů. V případě, že je dar nabídnut, jeho darováním nebo přijetím nesmí vzniknout závazek zaměstnanci ani společnosti a tím jej přivést do konfliktu zájmů. Za dar se považuje jakýkoliv předmět, služba nebo příslib hmotného či nehmotného charakteru poskytnutý bezplatně zaměstnancem nebo zaměstnanci. Tato zásada se nevztahuje na přijímání příležitostných darů čistě symbolické hodnoty
- Zaměstnanec je hodnocen na základě jeho pracovních výsledků, příspěvků společnosti a na základě jeho celkového vlivu na společnost a na firemní kulturu.
- Společnost a veškeré její složky jednají se zaměstnanci, nebo uchazeči o zaměstnání ve společnosti rovnocenně a spravedlivě. V okamžiku, kdy je zaměstnanec znevýhodněn, nebo naopak je některý zaměstnanec zvýhodněn kvůli jeho původu, pohlaví, kulturnímu nebo filosofickému přesvědčení zavazuje se společnost odstranit projev a negativní dopady takového nerovnocenného zacházení. Společnost a její zaměstnanci se tedy snaží podporovat pozitivní pracovní vztahy a nediskriminační prostředí.

#### **D. Komunita a vztah k správním orgánům**

*Společnost vymezuje své chování vůči místní (kterou ovlivňuje) komunitě a vůči je státu a všem jejím složkám (ve kterém působí). Zaměřuje se tedy na dodržování závazků vzniklých z těchto vztahů, na podpoře rozvoje daného území.*

- Společnost platí daně v řádném čase a ve správné výši.

- Společnost dodržuje veškeré zákony, vyhlášky a jiné podmínky výkonu své činnosti právně uznatelné pro oblast, ve které působí.
- Společnost se snaží podporovat rozvoj místní komunity a širšího společenského okolí.
- Společnost podporuje v rámci svých možností sportovní, kulturní a charitativní činnosti, a především ty, které společnosti nepřinášejí přímý užitek, ať již finanční či nefinanční.
- Společnost otevřeně komunikuje s širší veřejností a s médii. Podává pravdivé informace a zohledňuje veškeré návrhy, stížnosti a dotazy, které veřejnost a média vznášejí.
- Zaměstnanec nesmí přímo ani nepřímo nabízet, slibovat, poskytovat nebo schvalovat poskytnutí čehokoliv hodnotného veřejným činitelům s cílem ovlivnit oficiální jednání, nebo získat neoprávněnou výhodu.
- Společnost nedává příspěvky na politické účely (dary politikům, politickým stranám a organizacím). Společnost přispívá finančně nebo věcně pouze na vědu a vzdělání, umění a kulturu, na sportovní události, na sociální a humanitární projekty. Všechny dary a příspěvky musí být transparentní.
- Společnost se chová vždy transparentně, čestně a poctivě při jednání se státními orgány a jejichmi zástupci s ohledem na všechny platné zákony a předpisy včetně zákonů zakazujících snahu o nevhodné ovlivňování veřejných činitelů.
- Společnost se chová vždy transparentně, čestně a poctivě při jednání o veřejných zakázkách a jiných tendrech s ohledem na všechny platné zákony a předpisy o veřejných zakázkách.

### **Ekonomický segment**

*Tato část etického kodexu ošetřuje ekonomické aspekty podnikání společnosti. Věnuje se vztahu mezi podnikem, jeho konkurencí a obchodními partnery. Cílem této*

*částí je zajistit, aby činnosti podniku a jejich zaměstnanců vytvořily stabilní ekonomické prostředí uvnitř i vně podniku, aby jeho aktivity ekonomicky co nejefektivnější, což by v důsledku mělo vést k omezení vzniku nadbytečných nákladů podniku. Tyto principy se odvíjí jak od legislativních norem, tak od běžných obchodních praktik, aby co nejvíce splynuly s očekáváním jiných ekonomických subjektů.*

## **E. Zákazník**

*Zásady etického chování vůči zákazníkům je nedílnou složkou každého etického kodexu. Zákazníkem je v tomto případě myšlen každý subjekt odebírající zboží nebo služby společnosti. Mezi základní zásady přístupu k zákazníkům patří:*

- Společnost jedná s každým zákazníkem čestně a podle etických standardů vymezených v tomto kodexu, bez ohledu na jeho požadavek nebo přístup k společnosti.
- Společnost se zavazuje v co nejlepší míře plnit požadavky a očekávání zákazníka společnosti pro zajištění jeho spokojenosti.
- Společnost se zavazuje neustále rozvíjet své zákaznické služby, aby mohla co nejrychleji a nejúčinněji reagovat na požadavky a stížnosti zákazníků. Skrz systematický přístup k potřebám zákazníků společnost hodlá, pokud to bude v jejich silách, zajistit, aby byl zákazník vždy spokojen s obdrženým zbožím nebo službou.
- Podnik hodlá vyřizovat stížnosti a připomínky zákazníků v co možná nejkratší době s tím, že každá obdržená připomínka nebo stížnost zákazníka bude revidována.

## **F. Konkurence**

*Kapitola ‚konkurence‘ má za úkol vymezit hranice poctivé konkurenční soutěže, aby byla zachována spravedlivá soutěž na trhu. Je velmi důležité, aby se společnost příliš*

*neznevýhodnila oproti konkurenci a aby zde uvedené standardy byli velice podobné zákonným normám. Konkurence totiž nemusí, kromě zákonných norem, ctít stejná pravidla jako společnost. Ne nadarmo se říká, že ve válce a v lásce neexistují pravidla. Společnost může každopádně zlepšit svou pověst, pokud zdůrazní svou náklonnost k poctivé a spravedlivé soutěže některými z následujících bodů:*

- Všichni zaměstnanci musí jednat v souladu s pravidly spravedlivé soutěže (Nesmí jednat s konkurenty o parametrech, které určují nebo mají vliv na konkurenční chování firmy, nebo jakýmkoliv způsobem ovlivňovat prodejní ceny, které si účtují kupující zboží a služeb společnosti).
- Společnost vede každý konkurenční střet s poctivostí.
- Společnost přistupuje ke každému konkurenčnímu subjektu s úctou.
- Ke konkurenčnímu boji užívá společnost jen zákonných a nezakázaných prostředků se stálým ohledem na své etické zásady.
- Společnost nikdy úmyslně nepoškozuje dobré jméno konkurenčního subjektu.
- Společnost nikdy nešíří úmyslně nepravdivé informace.
- Společnost nezískává informace o konkurenčním subjektu nezákonným nebo nepovoleným způsobem.
- Společnost nikdy úmyslně nepoškozuje majetek, jak hmotný tak nehmotný, konkurenčního subjektu.
- Každý konkurent je považován jako potenciální partner.

## **G. Vlastníci a investoři**

*Tato část vymezuje postoj společnosti k vlastníkům a investorům společnosti. Podle majetkových poměrů v konkrétní společnosti jsou tyto pravidla směřována vždy na osoby, které mají majetkový podíl ve společnosti nebo mají ve společnosti*

*investovány své prostředky s vidinou jejich dalšího zhodnocení. Tato část kodexu uvádí zásady k ochraně zájmů vlastníků a investorů ale i společnosti a všech jejich členů:*

- Společnost zohledňuje zájmy vlastníků při svých aktivitách.
- Veškeré informace významné pro vlastníky a investory jsou poskytovány včas, v požadované podobě, v požadovaném rozsahu a především jsou poskytovány pravdivé informace.
- Společnost začleňuje své vlastníky a investory do procesu rozhodování a informuje je o své obchodní politice a strategii a dosažených výsledcích.

## **H. Dodavatel a jiní obchodní partneři**

*Pro každou společnost je výhodné udržovat dlouhodobé a stabilní vztah se svými dodavateli. Každý spolehlivý dodavatel a partner umožňuje společnosti užívat své zdroje na jiné účely a zefektivňovat své procesy. Základním předpokladem získání a udržení si spolehlivého obchodního partnera je výborná platební morálka, otevřený a upřímný přístup a ochota vůči partnerům:*

- Společnost bude dodržovat podmínky platební povinnosti vůči svým dodavatelům a partnerům.
- Společnost se zavazuje udržovat a rozvíjet vzájemně výhodné obchodní vztahy s dodavateli a obchodními partnery společnosti.
- Vztahy mezi společností a jejími partnery budou ze strany společnosti založené na principech důvěry, čestnosti, poctivosti a dodržování nejvyšších standardů jakosti.
- Společnost se zavazuje dodržovat smluvní podmínky přijaté v rámci obchodního partnerství.
- Společnost bude loajální ke svým obchodním partnerům v případech, kdy nebudou ohroženy její vlastní zájmy. V opačném případě společnost přistoupí ke

svému obchodnímu partneru s upozorněním o svém záměru a s otevřeným přístupem k hledání a navržení alternativního přístupu se svým partnerem.

- Společnost bude aktivně komunikovat se svými obchodními partnery, aby bylo možné předcházet budoucím komplikacím v obchodním vztahu. Případné nesrovnalosti řeší společnost s partnery v rámci dodržení etických principů.

### **Environmentální segment**

Třetí z pilířů odpovědné strategie podniků je podporuje neutrální nebo kladný vliv podniku na přírodní prostředí. V této oblasti se snaží kodex vymezit snahu společnosti omezit svůj negativní dopad na živou i neživou přírodu a na ekosystém, tedy na půdu, vzduch a vodu. Společnost by měla provádět svou činnost se zájmem chránit přírodní a omezené zdroje a co možná nejméně zatěžovat životní prostředí.

#### **I. Životní prostředí**

*Environmentální oblast je ošetřena pouze v rámci jediné kapitoly oslovující problematiku vlivu společnosti na životní prostředí. Společnost si v ní musí uvědomit svou pozici tvůrce negativního vlivu a k tomuto statutu přistoupit odpovědně. Cílem všech podnikatelských subjektů je jít ostatním subjektům příkladem.*

- Společnost má zájem na stálém zlepšování současného stavu životního prostředí.
- Společnost si uvědomuje svou pozici odpovědného subjektu a jedná podle toho.
- Veškerý výzkum a vývoj bude prováděn s ohledem na životní prostředí. Výsledky výzkumu a vývoje by měly vždy přinést technologické řešení, které je šetrnější k životnímu prostředí než předcházející technologie.
- Společnost nakládá se omezenými zdroji co nejefektivněji, aby snížila svou spotřebu těchto zdrojů.

- Společnost bude minimalizovat negativní dopady svých činností na životní prostředí a na ekosystémy.
- Společnost bude mít aktivní přístup k omezování negativního dopadu jiných subjektů na životní prostředí a na ekosystémy.
- Společnost bude odstraňovat ekologické zátěže v jejich objektech.
- Společnost bude nakládat s odpady pouze zákonným způsobem.
- Společnost bude působit na své zaměstnance a své partnery v oblasti péče o životní prostředí s cílem zvyšovat jejich povědomí a minimalizovat tak jejich případný negativní vliv.
- Společnost bude aktivně komunikovat s veřejností, orgány veřejné správy a jinými zainteresovanými stranami o otázkách ochrany životního prostředí.

## **Závěr**

*Závěrečná část se bude věnovat formálním stránkám kodexu. Zde se každý subjekt dozví, jak řešit případné neshody nalezené v kodexu nebo vzniklé na pracovišti a bude zde upřesněn způsob zavedení a kontroly dodržování kodexu.*

## **J. Podmínky platnosti**

*Tato část ošetřuje podmínky platnosti kodexu. Též stanoví způsob řešení situací porušení zásad uvedených v kodexu nebo situací, které nejsou ošetřeny kodexem.*

- Za zaměstnance se považují všichni členové organizace. Tedy jedná se o osoby mající jakýkoliv pracovní právní vztah se společností.
- Pro každého zaměstnance jsou zásady kodexu závazné.
- Každý zaměstnanec je s kodexem obeznámen a znalost jeho obsahu je pro každého zaměstnance závazná.

- V případě, že bude zaměstnanec konfrontován se situací, které mu nedovolí dodržet jakoukoliv zásadu tohoto kodexu, neprodleně oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému nebo orgánu společnosti pověřenému řešit takovou situaci<sup>51</sup>.
- Pokud se vyskytne situace, která není kryta těmito zásadami, zaměstnanec bude postupovat v souladu se zákony daného regionu a s ohledem na dobré jméno společnosti.
- Nedodržení zásad kodexu nebo nahlášením nedodržení zásad kodexu kterýmkoliv zaměstnancem nebo členem organizace bude náležitě prošetřeno a při případném zjištění přestupku zaměstnance přijme společnost odpovídající opatření. Odpovídajícím opatřením může být i propuštění zaměstnance. Jakékoliv vyšetřování, včetně výsledků vyšetřování, bude transparentní.

## **K. Implementace a kontrola**

Společnost tímto ustanovením jmenuje kontrolní orgán ..... (název orgánu nebo pozice), jehož úkolem je zajistit prosazování a revizí zásad uvedených v tomto kodexu.

Dále management společnosti bude aktivně spolupracovat s výše zmíněným kontrolním orgánem v podporování rozšíření zásad formulovaných v etickém kodexu a v dohlížení nad jejich zaváděním a dodržováním. Soulad zákona a zásad etického kodexu budou pravidelně monitorovány ve všech částech společnosti. Kontrola bude prováděna v souladu s předpisy a zákony.

Dodatečně, vzhledem ke skutečnosti, že členové managementu se považují za zaměstnance společnosti, jsou pro ně nevyjímčně platné všechny zásady etického kodexu. Dodatečně, politika etického jednání a odpovědnosti je uplatňována odshora. To znamená, že každý manažer musí zdůrazňovat důležitost etického jednání a

---

<sup>51</sup> Orgán a kontaktní informace na něj jsou uvedené dále v kodexu.

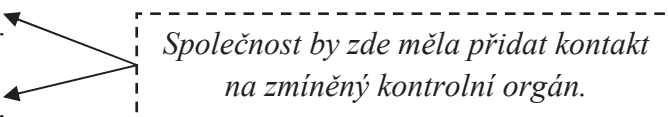
dodržování předpisů a propaguje je vlastním příkladem ve vedoucí roli. Každý manažer si musí stanovit jasné cíle a vést ostatní svým příkladem.

## L. Stížnosti a připomínky

*Základním předpokladem účinnosti této části kodexu je existence konkrétního kontrolního orgánu (osoba, nebo skupina osob) pověřený kontrolou dodržování pravidel kodexu a zodpovídající za spolupracující se všemi subjekty společnosti mající případné problémy, stížnosti a připomínky etického charakteru. Měl by se podílet i na revizi stávajícího kodexu a na jeho úpravách. Každá společnost si sama stanoví tento kontrolní orgán.*

Každý zaměstnanec má možnost vznést námitku, připomínku nebo dotaz k jakékoli části kodexu, nebo i ke konkrétním etickým dilematům, se kterými je konfrontován během výkonu své práce svému nadřízenému nebo příslušnému ..... (název pozice nebo kontrolnímu orgánu, pečující o kodex a etickou problematiku ve společnosti).

.....  
.....



Společnost by zde měla přidat kontakt na zmíněný kontrolní orgán.

Veškeré stížnosti, námitky či dotazy je možné vznášet důvěrně a anonymně. Všechny tyto záležitosti budou prošetřeny a budou oficiálně zaznamenány. V případě vyhodnocení nutnosti ošetření budou přijata nápravná opatření. Veškerá dokumentace bude udržována v důvěrnosti v zákonném rozsahu. Jakékoliv postihy vůči osobám, které stížnost předložily, jsou nepřijatelné a za postižení kohokoliv na základě jeho stížnosti bude postižitel sám postižen.

## 10.2 Ekonomické zhodnocení etického kodexu

Návrh kodexu je v tomto okamžiku volně k dispozici všem subjektům<sup>52</sup>, které by jej chtěli integrovat do svých podnikových stanov, a přijmout jej za svůj. Mohou s ním libovolně disponovat a přizpůsobovat jej podle svých požadavků. Výsledek mého výzkumu může tedy subjektům podnikatelského prostředí přinést užitek s nulovými<sup>53</sup> náklady na jeho získání. Určité náklady na fyzické přijetí a integrování tohoto etického kodexu však vzniknou. Předcházejíce jeho schválení a přijetí vedením společnosti bude s největší pravděpodobností nutné jej poupravit a přizpůsobit potřebám dané společnosti (vedení bude mít jistě výhrady k některým bodům kodexu). Výsledný kodex bude kompromisem mezi mým návrhem a představami vedení společnosti. V okamžiku schválení bude nutné kodex převést do tištěné podoby, aby byl k dispozici každému zaměstnanci společnosti. Převážně by měl být zaměstnancům vysvětlen význam etického kodexu a dodatečně by měli mít možnost seznámit se s jednotlivými body, i formou otevřené diskuze, aby mohli vznášet vlastní námítky a připomínky.

Kodex tedy obdrží každý zaměstnanec společnosti. Dodatečně bude vyvěšen na informačních nástěnkách společnosti, ve skladových prostorách, v obchodních prostorách a na internetových stránkách společnosti. Zveřejnění na těchto místech by mělo sloužit jako připomínka pro zaměstnance, ale i jako informace pro zákazníky, obchodní partnery a obecnou veřejnost.

Pokud mají být zásady stanovené v kodexu dodržovány, musí být ustanoven konkrétní kontrolní orgán ve společnosti, který bude mít odpovědnost kontrolu dodržování ustanovení kodexu. Tímto kontrolním orgánem může být buď *vybraný pracovník* firmy, skupina pracovníků, nebo externí subjekt. Jeho úkolem bude především kontrola dodržování kodexu, dávání podnětů k prošetření porušení kodexu, revize obsahu kodexu a formulace návrhů v závislosti na nově vzniklé skutečnosti. Je však důležité, aby byl schopný aktivně komunikovat se všemi zaměstnanci při řešení

---

<sup>52</sup> Obzvláště subjektům energetické průmyslu, pro které byl kodex vytvořen.

<sup>53</sup> Nulové náklady jsou obrazné. Skutečné náklady by odpovídali ceně za stažená data z internetu a čas, který bude muset konkrétní osoba nebo skupina osob věnovat stažení tohoto dokumentu a jeho případné úpravě.

konkrétních etických dilemat. Nesmí být tedy natolik vytížený, aby nebyl schopný do jednoho pracovního dne reagovat na požadavek zaměstnance týkající se nějakého etického dilematu. Je na zvážení společnosti, kdo bude tvořit tento kontrolní orgán.

Podnik tedy musí vyčlenit dostatečné finanční prostředky na každou fázi zavedení etického kodexu. První fáze běžně vyžaduje odměnu tvůrci kodexu (interní nebo externí subjekt). Náklady na první fázi jsou při přijetí kodexu navrženy v této diplomové práci firmě ušetřeny. Další fází je revize, úpravy a začlenění kodexu do firemních norem. V této fázi vzniknou náklady ve formě odměn poradcům a osobám zúčastněné při zavádění kodexu. Takovéto náklady mohou být lépe vnímány jako náklady časové, protože se předpokládá, že zavádění kodexu budou provádět zaměstnanci společnosti, kteří jsou již určitou standardní formou odměňováni, a tudíž vznikne náklad těmto zaměstnancům v podobě snížení disponibilního času na provádění jiných činností. Přesto je důležité, ne-li klíčové, vyčlenit prostředky (čas) na zavedení etického kodexu (revize, diskuze, úpravy, atd.). Pokud tyto prostředky nebudou vyčleněny, stane se kodex jen dalším nepodstatným firemním dokumentem.

Třetí fáze si vyžádá náklady na tisk kodexu (kopie minimálně pro každého zaměstnance), na jeho zveřejnění (v prostorách společnosti, na internetových stránkách, v médiích) a v neposlední řadě na seznámení zaměstnanců s ním (školení, cvičení). Čtvrtá fáze vyžaduje vyčlenit prostředky na ustanovení a podporu konkrétního kontrolního orgánu (interní - osoba nebo skupina osob, externí – např. poradenská společnost), jehož činnost bude průběžná a stálá. Od velikosti společnosti se bude odvíjet časová náročnost aktivit (revize a projednání konkrétních případů, kontrolou zaměstnanců, tvorba návrhů, atd.) tohoto orgánu.

1. a 2. fázi nemohu finančně ohodnotit. Nelze přesně stanovit náklady ani 3. a 4. fáze, přesto se pokusím adekvátně přiřadit nákladům těchto dvou fází konkrétní hodnotu. V tabulce na následující stránce jsou roztříděné a rozpočítané náklady na uskutečnění 3. a 4. fáze zavedení etického kodexu.

	Jednotky	ČEZ, a.s.	Pražská energetika, a.s.	United Energy Trading, a.s.
Počet zaměstnanců* v ČR/celosvětově	ks	20,851/32,627	1,314/1,314	26/26
Základní kapitál	-	53 798 975 900,- Kč	3 869 443 000,- Kč	15 000 000,- Kč
<b>Tržby*</b>	<b>mld. Kč</b>	<b>198,800</b>	<b>20,300</b>	<b>7,858</b>
<b>Zisk*</b>	<b>mld. Kč</b>	<b>47,200</b>	<b>2,200</b>	<b>0,278</b>
Náklady na zavedení kodexu				
1. varianta: Obyčejný papír (tisk)	2, 50 Kč / list (oboustranný tisk)	812 500	81 250	16 250
2. Varianta: Nadstandard papír (tisk)	10 Kč / list (oboustranný tisk)	2 000 000	200 000	40 000
Změna internetové prezentace	4.000 Kč / hod	12 000	12 000	12 000
Školení ČR	7.000 Kč / zaměstnanec	145 957 000	9 198 000	182 000
Školení Svět	7.000 Kč / zaměstnanec	228 389 000	9 198 000	182 000
Odměna členům kontrolního orgánu	Počet členů * 585.000 Kč / rok	3 510 000	1 755 000	585 000
Ostatní náklady	3 Kč / výstisk	75 000	7 500	1 500
<b>Celkem 1. Varianta (ČR)</b>	<b>Kč</b>	<b>150 366 500</b>	<b>11 053 750</b>	<b>796 750</b>
<b>Celkem 2. varianta (ČR)</b>	<b>Kč</b>	<b>151 554 000</b>	<b>11 172 500</b>	<b>820 500</b>
Celkem 1. Varianta (Svět)	Kč	232 798 500	11 053 750	796 750
Celkem 2. varianta (Svět)	Kč	233 986 000	11 172 500	820 500
<b>Podíl nákladů k tržbám (1. varianta ČR)</b>	<b>v %</b>	<b>0,0756</b>	<b>0,0545</b>	<b>0,0101</b>
<b>Podíl nákladů k tržbám (2. varianta ČR)</b>	<b>v %</b>	<b>0,0762</b>	<b>0,0550</b>	<b>0,0104</b>
<b>Podíl nákladů k zisku (1. varianta ČR)</b>	<b>v %</b>	<b>0,3186</b>	<b>0,5024</b>	<b>0,2866</b>
<b>Podíl nákladů k zisku (2. varianta ČR)</b>	<b>v %</b>	<b>0,3211</b>	<b>0,5078</b>	<b>0,2951</b>

54

\* Údaje za rok 2010 získané z výročních zpráv společností

\*\* Cena odvozena z cen kurzů týkající se firemní etiky, které jsou aktuálně nabízené na portále Kurzy edumenu, Dostupné na: <http://kurzy.edumenu.cz/>

**Tabulka 9: Náklady 2. a 3. fáze zavedení etického kodexu (Zdroj: Autor);**

Předchozí tabulka dává pouhý náhled do podoby a výše nákladů. Má standardizovaný formát a pro každou společnost jsou náklady na jednotku každé složky stejné. Takto budou společnosti lépe srovnatelné. Ve skutečnosti by se náklady na jednotku mohly lišit. V každém případě jsou náklady na jednotku nastaveny v rámci pesimistického odhadu, tedy takového, který předpokládá vyšší náklady než skutečné.

Všechny vybrané společnosti jsou původem české (prvně založeny v ČR). Pro mé účely je ale důležitější počet jejich zaměstnanců, který je rozděluje na společnost velkou, střední a malou. Z těchto vlastností lze vytvořit odhad nákladů na zavedení kodexu více se blížící skutečnosti, protože počet zaměstnanců je klíčovým faktorem ovlivňující tyto náklady (počet výtisků, počet členů kontrolního orgánu, náklady na školení). Vybral jsem společnosti ČEZ, a.s. (20, 851 zam.), Pražská energetika, a.s. (1,314 zam.) a United energy trading, a.s. (26 zam.).

S ohledem na konkrétní vlastnosti společností (počet zaměstnanců, tržby, zisk) můžeme vypočítat, jaké budou celkové náklady na zavedení kodexu a v jakém poměru budou tyto náklady vůči dosaženým výsledkům. Jak lze spatřit v tabulce, jednotlivé položky nákladů tvoří náklady na tisk, na zveřejnění, na zaškolení zaměstnanců, na odměny členům kontrolního orgánu a na jiné operace (palivo, poplatky, apod.). Sečtením všech jednotlivých nákladů získáme celkovou finanční sumu potřebnou na jejich pokrytí. Pro upřesnění jsou v následující tabulce zobrazeny údaje týkající se materiálních a personálních požadavků na implementaci kodexu.

	Výtisků	Stran	Listů	Počet členů kontrolního orgánu
	-	13	8	-
<b>ČEZ, a.s.</b>	<b>25 000</b>	325 000	200 000	<b>6</b>
<b>Pražská energetika, a.s.</b>	<b>2 500</b>	32 500	20 000	<b>3</b>
<b>United energy trading, a.s.</b>	<b>500</b>	6 500	4 000	<b>1</b>

**Tabulka 10: Materiální a personalistické požadavky na 3. a 4. fázi zavedení etického kodexu (Zdroj: Autor)**

Pesimistický odhad nákladů z uskutečnění 3. a 4. fáze ukazuje, že implementací etického kodexu vzniknou společnosti náklady nepřesahující 0,08 % tržeb nebo 0,6 % zisku, a to ve všech třech případech. Výše tržeb a zisku je sice závislá na mnoho proměnných, tento výpočet má však naznačit, že zavedení etických pravidel má čistě z nákladového hlediska minimální dopady na podnik. A ze zkušeností a příkladů z praxe výrazně převažuje přidaná hodnota ze zavedení etických standardů ve společnosti, součet celkových nákladů na jejich zavedení. Tedy včetně nezapočítaných nákladů ušlé příležitosti (z neetických činností...), utopených nákladů (ztráta hodnoty některých investic...).

Existence standardizovaných etických norem ve společnosti zvyšuje motivaci pracovníků, zefektivňuje vnitropodnikovou komunikaci, zlepšuje image společnosti a vztahy s obchodními partnery, pomáhá získávat nové a udržet si stávající zákazníky, atd. Tyto efekty v dlouhodobějším horizontu pomohou zlepšit finanční aspekty podnikání dané společnosti. Náklady, které tedy společnost musí vynaložit, jsou minimální oproti budoucím přínosům. Náklady sice můžeme změřit, je ale těžké, ne-li nemožné, změřit přínosy z etických norem ve společnosti, protože neexistuje přímá vazba mezi etickým podnikáním a zvýšením hodnoty podniků a jejich činností.

## 11 ZÁVĚR

Základním cílem této práce mělo být navržení etického kodexu pro společnost podnikající nebo hodlající podnikat v oboru energetiky. Aby tento etický kodex zohlednil důležité aspekty tohoto druhu podnikání, bylo nejdříve nutné se zaměřit na etiku z obecného hlediska. Z analýzy teoretické stránky zkoumané problematiky vyšlo najevo, že etika je systém chování a myšlení, které je vymezeno všeobecně a aktuálně stanovenými zásadami správného chování a myšlení. Základním teoretickým východiskem tedy je, že etika je soubor obecně přijatých morálních hodnot a zásad, které jedinec zohledňuje a jimž se přizpůsobuje, pokud chce být vnímán jinými jako ‚dobrý‘, či ‚správný‘. Tato definice je uplatnitelná i pro vysvětlení zákonných norem. V rámci této práce však byly vytyčeny určité rozdíly mezi etickými a zákonnými normami, z nichž základní nalezneme v jejich závaznosti. Zákonné normy jsou závazné pro každého jedince pohybující se na konkrétním území, kdežto etické normy jsou nezávazné, tedy dobrovolné a jejich dodržování je vyžadováno pouze v případě, že je jedinec sám přijme za své. Svě etické zásady si tedy každý jedinec může stanovit sám. Zákony jsou stanoveny obecně a jsou závazné pro každého. Etika podnikatelského prostředí je pak obdobou obecné etiky s tím rozdílem, že je zaměřená pouze na etickou problematiku podnikatelského prostředí. V rámci etiky podnikatelského prostředí pak vznikají základní koncepty a přístupy, jak začlenit etiku do podnikatelských aktivit a struktur. Nejběžnějším celosvětovým konceptem je CSR (Corporate social responsibility), který podnikatelskému prostředí nabízí ucelený a účelný přístup k této problematice, vysvětluje principy a charakteristiky odpovědného chování podnikatelských subjektů, zdůrazňuje důležité aspekty, které je nutné eticky ošetřit. Z tohoto konceptu mohou těžit veškeré podnikatelské subjekty v tom smyslu, že mají volně k dispozici ověřený systém, který jim pomůže začlenit systém etických standardů do jejich podnikání a těžit z jeho výhod. Ze základní myšlenky CSR postupem času vzniklo mnoho dalších iniciativ a institucí, které se také snaží řešit problematiku podnikatelské etiky, každý svým vlastním způsobem. Kromě organizací a iniciativ vznikly, v důsledku snahy podnikatelských subjektů zprůhlednit a prezentovat své aktivity jako odpovědné a eticky přijatelné, dva konkrétní nástroje k usměrnění podnikových aktivit. Jsou jimi etický kodex a sociální audit (etický audit). První nástroj

má za úkol vymezit hranice chování podniku a jeho zaměstnanců, aby odpovídalo určitým etickým standardům, a druhý nástroj slouží k revizi a kontrole stanovených podnikových etických norem a jejich dodržování. Druhý nástroj je tedy podpůrným nástrojem prvního nástroje. Pomocí předchozích teoretických zjištění mohla být práce konečně směřována na tvorbu etického kodexu. Kodex jsem se rozhodl vytvořit obecně pro firmu, která již podniká nebo plánuje podnikat v energetice, jeden z klíčových průmyslových odvětví dnešní doby. Vzhledem k významu tohoto odvětví a jeho vlivu na celospolečenské úrovni je dnes také vyvíjen obrovský tlak na firmy, které v něm podnikají, aby měly odpovědný přístup k podnikání a aby měly snahu podporovat udržitelný rozvoj lidské společnosti. Jedním ze způsobů, jak tohoto stavu dosáhnout je skrz přijetí standardů odpovědného a etického jednání do svých podnikových strategií. Přijetí etického kodexu je tedy pro tyto společnosti jedním z klíčových kroků. Každý etický kodex je však odlišný, ať již v rámci firem, oborů nebo regionů. Bylo tedy nutné vymezit energetické odvětví konkrétního území. Vybral jsem území mně nejbližší, tedy energetický průmysl v České Republice. Následně bylo nutné identifikovat nejvýznamnější subjekty energetického průmyslu v ČR a zaměřit se na jejich individuální strategie v přístupu k etické problematice, což jsem zjistil pomocí metody dotazníkového šetření a metody skrytého pozorování. Z tohoto šetření vyšlo najevo, že podnikatelská etika je nutnou součástí energetického průmyslu v ČR a téměř všechny subjekty tohoto odvětví k němu mají vesměs aktivní přístup. Základním zjištěním je, že etický kodex je nutnou součástí každé úspěšné energetické společnosti. Z tohoto zjištění bylo možné přejít na samotnou tvorbu návrhu etického kodexu. Zvolil jsem přístup, při němž jsem sledoval ověřené postupy a z nich jsem těžil. Jinými slovy jsem prozkoumal existující etické kodexy energetických společností v ČR se snahou zjistit, které aspekty je nutné ošetřit. Ze získaných poznatků této analýzy jsem mohl vytvořit návrh funkčního, strukturalizovaného a uceleného etického kodexu. Na závěr je důležité připomenout, že pokud ho společnost hodlá přijmout do své strategie a má-li plnit svou funkci, musí být pravidelně revidován a případně poupraven, aby splňoval aktuální potřeby této společnosti.

Z předchozího je možné konstatovat, že vytčený cíl práce byl splněn. Zdali cíl práce přinese užitek je závislé pouze na odhodlání a přesvědčení subjektů, kteří by jej chtěli přijmout za svůj, dodržovat své zásady.

## 12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### 12.1 Monografická literatura

- [1] BOHATÁ, M. Základy hospodářské etiky. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 126 s. ISBN 8070794283
- [2] DYTRT, Z. Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysudohromady?. 1. vyd. Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 8086851451
- [3] FINNIS, J., *Fundamentals of Ethics (Základy etiky)*. 1. Vydání. Georgetown University Press, 1983. 176 s. ISBN 0878404082
- [4] FRIEND, G. Risk, CFOs, and the Sustainability Business Case, Překlad z článku [online]. 2004. [cit.2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.greenbiz.com/blog/2004/10/31/risk-cfos-and-sustainability-business-case>>
- [5] GLUCHMAN, V. Dějiny etiky I. 1.vydání. Filozofická fakulta PU Prešov, 2003. 250 s. ISBN 8080681805
- [6] GRAVES, C.W. Human Nature Prepares for a Momentous Leap (Lidská přirozenost připravena na pokrok). *The Futurist (původně vydán)*, [online]. 1974. [cit. 2012-05-21], str. 72-87. Dostupné na: <[http://www.clarewgraves.com/articles\\_content/1974\\_Futurist/1974\\_Futurist.html](http://www.clarewgraves.com/articles_content/1974_Futurist/1974_Futurist.html)>
- [7] CHADWICK, R.F. *Encyclopedia of Applied Ethics (Encyklopedie aplikované etiky)*. 3. vydání. Academic Press, 1998. 884 s. ISBN 0122270657
- [8] KANT, I., překlad MENZEL, L. Základy metafyziky mravů. Svoboda. 1976. 128 s. ISBN 8020501525
- [9] KOLÁŘ, P., SVOBODA, J.P., *Logika a etika*. 1. vydání. Filosofia, 1997. 276 s. ISBN 8070071001
- [10] KOTLER, P., LEE, N. Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. 2. Vydání. John Wiley & Sons. 2005. 307 s. ISBN 9780471476115
- [11] KRAMER, S.N. *The Sumerians: Their History, Culture, and Character (Sumérové: Jejich historie, kultura a charakter)*. 2. vydání. University of

Chicago Press, 1971, Příloha I., Str.. 340-342. ISBN 0226452387;  
Almanach sumerských farmáru dostupný online na:  
<[http://www.wadsworth.com/history\\_d/special\\_features/ext/world\\_hist/ubound/product/wawc1m01c/content/wciv1/readings/org\\_almanac.html](http://www.wadsworth.com/history_d/special_features/ext/world_hist/ubound/product/wawc1m01c/content/wciv1/readings/org_almanac.html)>

- [12] LOVINS, L.H. The Economic Case for Climate Action (Presidential Climate Action Project). str.64. [online]. 2007. [cit.2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.fcgov.com/climateprotection/pdf/ctf-economic.pdf>>
- [13] MACINTYRE, A. *A Short History of Ethics (Stručná historie etiky)*. 2. vydání Routledge, 2002. 304 s. ISBN 0415287499
- [14] MAXWELL, K.J. Socratic method research portal (Portál výzkumu Sokráta). Platóovy dialogy. [online]. 2011. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.socraticmethod.net/platopdf.htm>>
- [15] NEFF, V. Filosofický slovník pro samouky neboli Antigorgias. 2. vydání. Mladá fronta, 1993. 439 s. ISBN 8020403833
- [16] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vydání. Grada, 2007 166 s. ISBN 9788024716213
- [17] RICH, A. Etika hospodářství: Theologická perspektiva. ISE, edice OIKÚMENÉ, 1994. ISBN 8085241671
- [18] ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. 3. rozšířené vyd. KEY Publishing, 2007. 111 s. ISBN 9788087071458
- [19] SEKNICKA, P. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. dotisk. ASPI Publishing, 2001. 192 s. ISBN 808596340X
- [20] THOMPSON, M. Přehled etiky. Přeložila Pavla Císařová. 1. vydání. Portál, Praha 2004, 167 s. ISBN 8071788066
- [21] URBAN, J., Jak vytvořit etický kodex organizace. Elektronická verze deníku Hospodářské noviny (IHNEC.cz). [online]. 2011. [cit.2012-05-21]. Dostupné na: <<http://byznys.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>>
- [22] VAN DEM DUNGEN, W. The Instruction of Amen-em-apt, son of Kanakht (Amenemopovy příkazy). [online]. 2010. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <[http://www.maat.sofiatopia.org/amen\\_em\\_apt.htm](http://www.maat.sofiatopia.org/amen_em_apt.htm)>

## 12.2 Internetové zdroje

- [1] Český internetový portál CSR. [online]. 2012. [cit. 2012-05-21], Dostupné na: <<http://www.csr-online.cz>>
- [2] FIESER, J. Ethics. Internet encyclopedia of philosophy. University of Tennessee at Martin. [online]. 2009. [cit. 2012-05-21], Dostupné na: <<http://www.iep.utm.edu/ethics/#H2>>
- [3] Internetový portál českého soudnictví. Obchodní rejstřík. [online]. 2012. [cit. 2012-05-21], Dostupné na: <<http://www.justice.cz/>>
- [4] Internetový portál skupiny ČEZ, a.s. [online]. Dostupné na: <<http://www.cez.cz/>>
- [5] Internetový portál skupiny E.ON, a.s. [online]. Dostupné na: <<http://www.eon.cz/>>
- [6] Internetový portál skupiny Pražská energetika, a.s. [online]. Dostupné na: <<http://www.pre.cz/>>
- [7] Internetový portál společnosti UET, a.s. [online]. Dostupné na: <<http://www.uet.cz/>>
- [8] Internetový portál skupiny RWE, a.s. [online]. Dostupné na: <<http://www.rwe.cz/>>
- [9] Internetový portál skupiny Siemens, s.r.o. [online]. Dostupné na: <<http://www.siemens.com/entry/cz/cz/>>
- [10] Internetový portál skupiny ABB, s.r.o. [online]. Dostupné na: <<http://www.abb.cz/>>
- [11] Neznámý autor, Encyclopedia Britannica. výraz ‚Etika‘ [online]. 2012. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/194023/ethics/252567/Normative-ethics?anchor=ref885727>>
- [12] Oxford dictionaries (Oxfordský slovník) [online] 2012 [cit. 2012-05-21], Dostupné na: <http://oxforddictionaries.com/>
- [13] PUTNOVÁ, A., Sociální audit a etický audit, Presentace. [online]. 2009. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <[http://www.msf.cz/ke\\_stazeni/odborne\\_akce/Manazeri\\_a\\_etika\\_2009/Putnova\\_Socialni\\_audit\\_a\\_eticky\\_audit.pdf](http://www.msf.cz/ke_stazeni/odborne_akce/Manazeri_a_etika_2009/Putnova_Socialni_audit_a_eticky_audit.pdf)>

### ***12.3 Zákony***

- [1] LÉKAŘSKÁ KOMORA ČR. Etický kodex české lékařské komory. Etický kodex lékařů k nalezení na stránkách České lékařské komory. [online]. 2012. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.clkuo.cz/index.php?str=6>>
- [2] PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY, Internetové stránky poslanecké sněmovny. Ústava ČR. [online]. 2012. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>>
- [3] PARLAMENT ČESKÉ REPUBLIKY, Internetové stránky poslanecké sněmovny. Listina základních práv a svobod. [online]. 2012. [cit. 2012-05-21]. Dostupné na: <<http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>>
- [4] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, část II., § 135

### ***12.4 Články v novinách***

- [1] KLESLA, J. V dlouhém období se nám vyplatí podnikat eticky, říkají firmy. Hospodářské noviny, vyd. 2012-01-16, sekce ‚Téma‘
- [2] MOSER, J. V etice, morálce a společenské odpovědnosti podnikání se posouváme k lepšímu. Hospodářské noviny, vyd. 2012-01-16, sekce ‚Téma‘

## **13 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Vzájemná vazba mezi stakeholdery a podnikem, .....	35
Obrázek 2: Tři pilíře CSR a jejich aspekty .....	38
Obrázek 33: Schéma etického kodexu, .....	100

## **14 SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Přínosy CSR pro podnik a nástroje jejich měření .....	40
Tabulka 2: Zkoumané společnosti .....	54
Tabulka 3: Pozice respondenta v dané společnosti .....	61
Tabulka 4: Základní údaje o zkoumaných společnostech .....	62
Tabulka 5: Otázka č. 24 dotazníku .....	80
Tabulka 6: Otázka č. 28 dotazníku .....	84
Tabulka 7: Otázka č. 32 dotazníku .....	88
Tabulka 8: Otázka č. 34 dotazníku .....	91
Tabulka 9: Náklady 2. a 3. fáze zavedení etického kodexu .....	118
Tabulka 10: Materiální a personalistické požadavky na 3. a 4. fázi zavedení etického kodexu .....	119

## **15 SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Otázka č. 1 dotazníku .....	64
Graf 2: Otázka č. 2 dotazníku .....	65
Graf 3: Otázka č. 3 dotazníku .....	65
Graf 4: Otázka č. 4 dotazníku .....	66

Graf 5: Otázka č. 5 dotazníku .....	67
Graf 6: Otázka č. 7 dotazníku .....	68
Graf 7: Otázka č. 8 dotazníku .....	69
Graf 8: Otázka č. 9 dotazníku .....	70
Graf 9: Otázka č. 10 dotazníku .....	70
Graf 10: Otázka č. 11 dotazníku .....	71
Graf 11: Otázka č. 12 dotazníku .....	71
Graf 12: Otázka č. 13 dotazníku .....	72
Graf 13: Otázka č. 15 dotazníku .....	73
Graf 14: Otázka č. 15 dotazníku .....	74
Graf 15: Otázka č. 17 dotazníku .....	75
Graf 16: Otázka č. 18 dotazníku .....	76
Graf 17: Otázka č. 19 dotazníku .....	77
Graf 18: Otázka č. 20 dotazníku .....	78
Graf 19: Otázka č. 21 dotazníku .....	78
Graf 20: Otázka č. 25 dotazníku .....	81
Graf 21: Otázka č. 26 dotazníku .....	82
Graf 22: Otázka č. 27 dotazníku .....	83
Graf 23: Otázka č. 29 dotazníku .....	85
Graf 24: Otázka č. 30 dotazníku .....	86
Graf 25: Otázka č. 31 dotazníku .....	87
Graf 26: Otázka č. 33 dotazníku .....	89
Graf 27: Otázka č. 35 dotazníku .....	92
Graf 28: Otázka č. 36 dotazníku .....	93
Graf 29: Otázka č. 37 dotazníku .....	93
Graf 30: Otázka č. 38 dotazníku .....	94

## 16 PŘÍLOHA

### **Dotazník: Etika v podnikání**

Dobrý den,

děkuji za Váš čas a ujišťuji Vás, že poskytnuté informace nebudou užity jinak, než jako podklad pro studijní a výzkumné účely.

**Dotazníku má za cíl zmapovat etiku podnikatelského prostředí v České republice a její všeobecné uplatnění v podnikání.**

**Postup při vyplnění:** pokud není uvedeno jinak, libovolně (nějakým znakem u vybrané odpovědi) označte prosím vždy jednu možnost z výběru odpovědí a kde nejsou nabídnuty možnosti odpovědí, vypište chybějící informace. Vyplněný dotazník mi můžete zaslat zpět na e.mailovou adresu: LMaselli@seznam.cz, nebo se můžete rozhodnout dotazník vytisknout a zaslat poštou na adresu: Preslova 10a, Brno, Stránice, 602 00.

Pokud na některý dotaz nebudete chtít z jakýchkoliv důvodů odpovědět, tak jej bez obav přeskočte. Cílem dotazníku není zkoumat Vaše znalosti, nýbrž zkušenosti a názory. Vyhodnocení dotazníku mi má napomoci k zjištění, v jakém rozsahu je podnikání v ČR založeno na etických základech.

## Obecné informace

**Kolik zaměstnanců má Vaše firma?**

**Charakterizujte typ Vaší firmy z hlediska vlastnických vztahů?**

(Příklad: Státní a municipální firma, Ryze česká firma, Součást nadnárodní korporace, Firma se zahraniční účastí, atd.)

**Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

**V jakém odvětví Vaše firma podniká?**

## Obecně o etice v podnikání

**1. Myslíte si, že etické chování v podnikání má nějaký význam (přínos)?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

**2. Podle vašeho názoru, vyplácí se všeobecně pro firmu chovat se eticky?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

**3. Domníváte se, že podnikatelské subjekty v ČR respektují etické principy ve svém jednání?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

4. **Které firmy podle Vašeho názoru se častěji chovají eticky?**

Firmy se státní a veřejnou účastí	Soukromé firmy	Nevím

5. **Co si myslíte o situaci v oblasti etiky v podnikání v ČR?**

Zlepšuje se	Zhoršuje se	Je stále stejná	Nevím	Vůbec se o etiku nezajímám

6. **Od čeho se odvíjí váš názor na předchozí otázku? (př. Ze zkušeností, dočteno z tisku, názory jiných, apod.)**

7. **Domníváte se, že úroveň dodržování etiky v podnikání je v ČR horší nebo lepší v porovnání se zahraničními zeměmi (EU)?**

Rozhodně horší	Spíše horší	Srovnatelná	Spíše lepší	Rozhodně lepší	Nevím, nemohu posoudit

**Etika ve Vaší společnosti**

8. **Považujete chování Vaší firmy za etické?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

9. **Domníváte se, že se úroveň etiky ve Vaší firmě za poslední dva roky:**

Zvýšila se	Spíše se zvýšila	Nezměnila se	Spíše klesla	Klesla

10. Jsou ve Vaší firmě jasně stanoveny hodnoty a pravidla chování?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

11. Je ve Vaší firmě etika vnímána jako součást strategie firmy?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

12. Existují ve Vaší firmě vnitřní etická nařízení?

Ano, psaný etický kodex	Pouze nepsaná pravidla chování	Ne	Nevím
	<i>(pokračujte otázkou č. 22)</i>	<i>(pokračujte otázkou č. 22)</i>	<i>(pokračujte otázkou č. 22)</i>

13. Jsou nově přijímaní pracovníci poučeni standardní procedurou o pravidlech etického jednání při nástupu do Vaší firmy?

Ano	Ne	Nevím

14. Považujete Váš firemní etický kodex za užitečný? Prosím pokud možno odůvodněte.

15. Podle Vašeho odhadu, kolik zaměstnanců firmy ve které pracujete, je seznámeno s etickým kodexem?

Určitě všichni	Až na výjimky všichni	Většina	Jen vedení	Jen podřízení zaměstnanci	Téměř nikdo

**16. Do jaké hloubky jste Vy sám/a seznámen/a s etickým kodexem Vaší firmy?**

Velmi detailně	Poměrně dobře	Kdysi jsem jej četl/a	Prolistoval/a jsem jej	Mám obecnou znalost	Neviděl/a jsem jej

**17. Měl/a jste Vy osobně možnost podílet se na tvorbě či aktualizaci firemního etického kodexu?**

Ano	Ne

**18. Do jaké míry je podle Vašeho názoru etický kodex ve Vaší firmě dodržován?**

Vždy je bezpodmínečně dodržován	Většinou je dodržován	Pouze ve výjimečných případech není dodržován	Zpravidla není dodržován	Nevím, nemohu posoudit

**19. Jak velký tlak je ve Vaší firmě vyvíjen při kontrole dodržování etického kodexu?(škála1-5)**

Žádný tlak	1	2	3	4	5	Extremní tlak

**20. Existuje ve Vaší firmě postih za nedodržování či porušování etického kodexu?**

Ano	Ne	Nevím o tom

21. Řešila Vaše firma někdy v minulosti porušení či nedodržení etického kodexu nějakým postihem?

Ano	Ne	Nevím

22. Jaké jsou, podle vašeho názoru, hlavní bariéry bránící zavedení etických norem ve Vaší firmě?

23. Jaké jsou, podle vašeho názoru, hlavní bariéry bránící dodržování zavedených etických norem (etiky) všeobecně v českém podnikatelském prostředí?

24. Které aspekty by bylo nejdůležitější ve Vaší firmě ošetřit etickými normami, psanými i nepsanými? (Vyberte libovolné množství odpovědí)

Zaměstnanci	
Management	
Vlastníci	
Zákazníci	
Životní prostředí	
Konkurence	
Dodavatelé a odběratelé	
Výzkum a vývoj	
Vztahy s veřejností	
Dodržování zákonů a vyhlášek	

Jiné:

25. Je ve Vaší firmě určena konkrétní osoba či komise, do jejíž kompetence spadá řešení etických problémů a prohrěšků?

Ano, je určena konkrétní osoba	Ano, je stanovena komise	Ne
<b>název pozice -</b>	<b>název komise -</b>	

26. Řídí se Vaše firma při rozhodování etickými principy?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

27. Existuje u Vás ve firmě možnost anonymně upozornit na neetické jednání a podání stížnosti? (anonymní informační linky, schránky důvěry apod.)

Ano, této možnosti jsem již dříve využil/a	Ano, ale zatím jsem toho nevyužil/a	Ano, ale nikdy to nevyužiji – nechci být udavač/ka	Ne, ale bylo by to občas potřeba	Ne a ani mi to nevadí	Nevím

28. Jaký způsob považujete za nejúčinnější při řešení neetického chování a zamezení jeho dalšího opakování?

Analýza situace se zainteresovanými osobami	Finanční postihy	Důraz na prevenci formou vzdělávacích programů pro zaměstnance	Důsledná kontrola dodržování firemních etických kodexů

Jiný způsob (vypište prosím):

**29. Měli by podle Vás být zaměstnanci firmy, kteří se dopustili neetického jednání, které firmu poškozují, nějakou firmou sankcionováni?**

Ano	Ne	Nevím

**30. Měli by podle Vás být nějak sankcionováni zaměstnanci firmy, kteří se dopustili neetického jednání, které firmu zvyhodňuje?**

Ano	Ne	Nevím

**31. Jak ovlivňují dle Vašeho názoru následující faktory etické chování firem v ČR? (každé možnosti přiřadíte hodnotu ze škály 1-5)**

Žádný vliv	1	2	3	4	5	Extrémní vliv
------------	---	---	---	---	---	---------------

Zákony a regulace		Tlak zákazníků (obchodních partnerů)	
Firemní etické kodexy		Tlak médií (zprávy o skandálech firem)	
Podvodné (klamavé) obchodní a marketingové praktiky jiných		Příručky, které radí jak být úspěšný	
Etické chování největších společností		Ekonomický pokles	
Tlak vlastníků společností		Korupční prostředí	
Tlak konkurence		Definované jasné firemní vize a poslání	

**Jiné:**

32. Co považujete za největší etické problémy v ČR? (Vyberte max. 5 možností)

Konflikt zájmu		Produkce nekvalitních nebo nebezpečných výrobků	
Podvodné účetní praktiky		Insider trading (zneužití vnitřní informace společnosti k obchodům s jejími akcemi)	
Korupce, úplatky		Dětská práce	
Nečestné zacházení se zaměstnanci		Porušování práv duševního vlastnictví	
Nečestné zacházení se zákazníky		Špatná vymahatelnost práva	
Nedodržování obchodních podmínek usnesených ve smlouvě		Majetková zpronevěra	
Diskriminace		Finanční (bankovní) podvody	

Jiné (vypište prosím):

33. Do jaké míry považujete následující faktory za důležitý předpoklad pro úspěšné podnikání v ČR? (škála 1-5)

Nedůležité	1	2	3	4	5	Velmi důležité
------------	---	---	---	---	---	----------------

Kvalita produktů a služeb		Inovace	
Osobní síť kontaktů a známých		Odpovědnost managementu	
Dodržování zákonů		Jasná firemní strategie	
Úzké kontakty na úředníky		Porušování etických pravidel podnikání	
Úzké kontakty na politiky		Překračování zákonných norem	

**Jiné:**

**34. Vyberte 5 největších přínosů, které dle Vašeho názoru s sebou přináší etické podnikání:**

Růst zisku		Možná shovívavost orgánů v případě pochybení	
Snížení nákladů,		Lepší přístup k financím	
Zvýšení efektivity		Ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou	
Zlepšení image a pověsti firmy		Prestiž a známost podniku	
Posílení firemní kultury		Snížení rizika a růst řízení rizik	
Růst prodeje a věrnosti zákazníků		Konkurenceschopnost a odbyt	
Růst produktivity a kvality		Zvýšení transparentnosti	
Zvyšuje se schopnost získávat a udržet zaměstnance		Nemohu hodnotit, nejsem přesvědčen/a o přínosech etického chování v podnikání	

**35. Provádí se u Vás ve firmě etický a sociální audit?**

<b>Ano</b>	<b>Ne</b>	<b>Nevím, co to je</b>

**36. Poskytuje Vaše firma jasné a přesné informace o výrobcích a službách (včetně svých povinností po prodeji)?**

<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>	<b>Nevím</b>

**37. Zajišťuje Vaše firma včasné placení závazků?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

**38. Eviduje a řeší Vaše firma stížnosti od zákazníků, dodavatelů a obchodních partnerů?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím

**39. Prosím, zamyslete se, jaká jedna realizovatelná změna by podle Vás nejvíce přispěla ke zvýšení etičnosti jednání v podnikání v ČR?**

**Děkuji za vyplnění dotazníku. Pokud Vás téma zaujalo a máte ještě jakékoliv připomínky, zkušenosti či návrhy, napište je prosím do přílohy tohoto dotazníku.**