

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Etický kodex

Veronika Šťastná

Bakalářská práce

2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Šťastná**
Osobní číslo: **E14412**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Etický kodex**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Záměrem práce je popsání základních principů etiky a jejich využití v řešení nežádoucích jevů. Dalším cílem je popsání managementu etiky v podniku a etického kodexu jako instrumentu řešení etiky. Součástí práce bude komparace vybraných etických kodexů a posouzení stupně využití etických kodexů s vyvozením hlavních závěrů a doporučení.

Osnova:

- Obecný popis problematiky etických kodexů.
- Popis základních pojmů spojených s etickými kodexy.
- Popis etických kodexů zkoumaných objektů.
- Analýza vybraných etických kodexů zkoumaných objektů.
- Hlavní poznatky a vyhodnocení analýzy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLÁHA J., DYTRT Z. Manažerská etika. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

DYTRT Z. a kolektiv. Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

REMIŠOVÁ A. Etika a ekonomika. Bratislava: Kalligram, s. r. o., 2011. 496 s. ISBN 978-80-8101-402-4.

ROLNÝ I. Etika v podnikové strategii. Ostrava: KEY Publishing, s. r. o., 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

TREVI?O, L. K., NELSON, K. A. Managing Business Ethics. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 480 s. ISBN 978-0-470-34394-4.

Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Radim Roudný, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provázničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. dubna 2017

Veronika Šťastná

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také moc děkuji své rodině za neustálou podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na etické kodexy v podnicích. Zjišťuje využívanost etických kodexů a jejich prospěšnost. V práci jsou uvedeny výsledky dřívějších průzkumů o využívání etických kodexů a četnost hospodářské kriminality, přesněji porušování etických kodexů. Je v ní také porovnání jednotlivých etických kodexů a zjištění, co se v nich nejčastěji objevuje. Součástí je i rozhovor s 12 manažery firem s etickým kodexem.

KLÍČOVÁ SLOVA

etika, etické kodexy, etické chování, etické normy, morálka, podnikatelská etika

TITLE

Code of Ethics

ANNOTATION

This bachelor's thesis focuses on the codes of ethics in the companies. It determines how the codes of ethics are used and their utility. The work provides not only the results of previous surveys of using the codes of ethics but also an economic crime frequency, specifically violations of codes of ethics. Next, the work compares the codes of ethics and determines the most used rule of conduct. It includes interviews with 12 managers of the companies in which the ethical code is followed.

KEYWORDS

ethics, code of ethics, ethical behaviour, ethical standards, morality, business ethics

Obsah

Úvod.....	10
1 Etika a související základní pojmy	12
1.1 Etika.....	12
1.2 Morálka.....	13
1.3 Vztah etiky a morálky	13
1.4 Dějiny etického myšlení	14
1.5 Podniková etika	14
2 Problematika etiky a etických kodexů	20
2.1 Důvody k zavedení etiky v podniku.....	20
2.2 Alternativní pohled na etiku v podniku	21
2.3 Principy etiky a jejich využití v řešení nežádoucích jevů	22
2.4 Etický kodex.....	25
3 Etické kodexy v praxi	31
3.1 Četnost etických kodexů.....	31
3.2 Komparace jednotlivých etických kodexů	36
3.3 Rozhovor s manažery podniků se zavedeným etickým kodexem	40
4 Shrnutí a doporučení	51
Závěr	54
Seznam použité literatury.....	56

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Struktura manažerské etiky.....	18
Obrázek 2: Míra zavedení etických kodexů v podnicích	32
Obrázek 3: Zastoupení etických kodexů v podnicích dle jejich velikosti	33
Obrázek 4: Graf podplácení a korupce	35
Obrázek 5: Odpovědi na otázku č. 1	40
Obrázek 6: Odpovědi na otázku č. 2	41
Obrázek 7: Odpovědi na otázku č. 3	42
Obrázek 8: Odpovědi na otázku č. 4	43
Obrázek 9: Odpovědi na otázku č. 5	44
Obrázek 10: Odpovědi na otázku č. 6	45
Obrázek 11: Odpovědi na otázku č. 7	47
Obrázek 12: Odpovědi na otázku č. 8.....	49
Obrázek 13: Odpovědi na otázku č. 9	49
Obrázek 14: Odpovědi na otázku č. 10	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Využívané principy etických kodexů.....	39
Tabulka 2: Rozvržení etických kodexů dle dokumentu	44

SEZNAM ZKTRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
např.	například
odst.	odstavec
PwC	PricewaterhouseCoopers
Sb.	sbírky
TIC	Transparency International Czech republic
tzv.	takzvaný
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

ÚVOD

Téma etický kodex je důležité, protože etické chování by mělo být v každém podniku prioritou, a to nejen uvnitř podniku, ale i při jednání s okolím. Jednat podle určitých norem by měli zaměstnanci mezi sebou, měli by se jimi řídit i při styku s dodavateli, odběrateli, obchodními partnery, zákazníky a jinými subjekty na trhu. Etické jednání je však důležité i pro ty, kteří zatím nemají přímé propojení s podnikem, tam můžeme zařadit například potencionální zákazníky, dodavatele, odběratele a vlastně všechny, se kterými by podnik mohl časem přijít do styku. Právě těmto subjektům může podnik vstoupit do podvědomí, přičemž míra odpovědnosti podniku a dodržování etických principů může být rozhodující, v tom, zda ho v budoucnu vyhledají, či se mu vyhnou a vyberou si raději konkurenční podnik, který v požadavcích na etičnost obstojí lépe. Pro podnik však může být těžké hlídat vše kolem etiky, ujišťovat se, zda vše proběhlo a probíhá v souladu s požadavky, mohlo by to způsobit chaos, kdy nebude nikdo vědět, jak se vlastně chovat eticky. To je jedním z mnoha důvodů, proč se podnik rozhodne sepsat **etický kodex, ve kterém bude uvedeno vše, co by se mělo dodržovat, přesně se vymezí normy a určí meze, které by měly platit pro všechny bez rozdílu. To je důvodem, proč se tato práce zabývá právě problematikou etických kodexů.**

Při zpracování bakalářské práce bude použito více metod. Jako první metoda bude použita analýza průzkumů různých institucí a společností zabývajících se výzkumem souvisejících s etikou a etickými kodexy. Další metodou bude komparace, tedy srovnávání jednotlivých etických kodexů v podniku. Použita bude i metoda indukce, tedy posouzení konkrétních případů a vyvození z nich obecného úsudku. Tato metoda je však ovlivněná subjektivními postoji, jako např. znalostmi a zkušenostmi. Poslední metodou bude metoda dotazování, přesněji dotazování ústní, tedy rozhovor s manažery podniků.

V první kapitole budou vysvětleny pojmy, které jsou důležité pro pochopení celé problematiky. Nestačí pouze vědět proč se etické kodexy sestavují, jak by se měly sestavovat, aby fungovaly správně, jak docílit uvedení etického kodexu do chodu podniku či jak k dodržování etického kodexu motivovat a jiné. Pro úplné seznámení s touto oblastí je třeba znát pojmy základní, aby se poté mohli tyto pojmy propojit již s praktickým zaměřením. Samotný pojem etický kodex moc podrobností neřekne, proto bude vysvětlena etika, morálka a vztahy mezi nimi, ty jsou základním stavebním kamenem pro samotný etický kodex. A protože se práce zabývá etickými kodexy v podnicích, musí být vysvětlena i podniková etika a faktory, které ovlivňují etické jednání v podniku a jak ovlivňují rozhodování a řízení podniku.

Druhá kapitola již bude zacílena na problematiku etických kodexů souhrnně. Patří sem důležitá otázka, kterou si jistě klade každý manažer v podniku, a to, proč by se měla etika dodržovat a proč by etický kodex měl být zaveden. Etika by tu však neměla být jen proto, aby fungovaly vztahy v podniku, ale je důležitá i při řešení ekonomické situace. Právě z toho důvodu se zde objeví etika v ekonomických problémech, budou uvedeny nejčastější oblasti, kde se problém etiky objevuje a propojení s řešením nežádoucích jevů, které v podniku mohou nastat. Etický kodex je velmi rozsáhlý a je proto těžké stanovit, co vše by v něm mělo být, mohlo by však pomoci uvědomit si, proč vlastně etický kodex podnik chce a jaký je jeho význam, úloha a funkce. Každý podnik by etický kodex měl mít nastavený specificky pro svou činnost, kterou vykonává, proto budou uvedeny i jaké klíčové etické hodnoty by měly být stanoveny a jak dosáhnout toho, aby etický kodex fungoval i v praxi, protože pouhé sestavení etického kodexu nestačí. Etický kodex má také určité náležitosti, které by se měly objevit v každém etickém kodexu. Pokud si ho organizace zavede, pak je také namístě určit faktory, které budou nápomocné při posuzování, jak je etický kodex dodržován a jak se bude sankcionovat v případě nedodržení.

Třetí kapitola, která je zaměřena převážně prakticky, naváže na předcházející dvě části, kde se spojí teoretická část základních pojmů a praktičtěji zaměřená teorie o etice a etických kodexech. Záměrem této části bude zjistit četnost využívání etických kodexů podniky, jaké principy a normy v nich nejčastěji uvádějí a také rozhovor s manažery o tom, jaký mají názor na etický kodex, jak je v podniku zaveden a jak jsou s nimi osobně spokojeni.

Ve čtvrté, poslední, kapitole se objeví celkové shrnutí zjištěných poznatků z kapitol předešlých a také doporučení, které mohou být nápomocné ve zlepšení podniků.

Na základě výše uvedeného je cílem práce popsání základních principů etiky, jejich využití v řešení nežádoucích jevů a popsání managementu etiky v podniku a etického kodexu jako instrumentu řešení etiky. Dalším cílem práce je komparace vybraných etických kodexů a posouzení stupně využití etických kodexů s vyvozením hlavních závěrů a doporučení.

1 ETIKA A SOUVISEJÍCÍ ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole je kladen důraz hlavně na porozumění základním informacím, které jsou potřebné k pochopení dalších částí této bakalářské práce. Pojmy, které jsou nezbytné, pokud chceme posuzovat etické kodexy a jejich funkčnost, četnost využívání a další aspekty, nebo pokud chceme v podniku samotný etický kodex zavést a správně ho využívat. V dnešní uspěchané době je běžné zabývat se částí, která nás bezprostředně zajímá, v tomto případě by tou částí byl samotný etický kodex, a ostatní věci okolo vynechat. Ale proto, aby se mohlo problematice porozumět, nestačí jen znát pojmy, co je to etický kodex, jak ho sestavit, využívat a zavést do každodenního provozu podniku a další, které budou uvedeny později. Je důležité znát i základní pojmy vztahujících se k problematice etiky, a tedy i k problematice vlastních etických kodexů. Budou zde vysvětleny pojmy jako jsou etika, morálka i jejich vztahy a také v krátkosti dějiny etického myšlení ve starověku, středověku, novověku i současnosti. Dále etika podniková, její historie a faktory ovlivňující etické jednání právě v podnikovém prostředí. Důležitá je však nejen podniková etika, ale i manažerská etika, jak lze k této etice přistupovat, jaké existují etické principy při rozhodování a jak manažerská etika ovlivňuje řízení podniku.

1.1 Etika

Etika (étos – z řeckého slova „ethos“ znamenající zvyk, mrav, obyčej) je věda o mravnosti člověka, vývoji vědomí, morálce a vývoji svědomí a jednání [17]. Dle řady autorů je brána jako všeobecná nauka o morálce. Každý však pro ni má své specifické definice.

Dle Putnové a Sekničky je etika „*souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti*“, dále také uvádí, že „*etika je nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání* [14].“

Jiné pojetí etiky má Hans Küng, teolog, myslitel a teoretik etiky, který tvrdí, že je nutné, aby přišlo nové světové étos, zahrnující nutné minimum společných lidských hodnot a základních postojů. Mělo by vyhovovat každému na světě s jakýmkoliv náboženským vyznáním a dalšími přesvědčeními, které staví mezi lidmi překážky. Má dva **základní principy** [23]:

- s každým člověkem je třeba zacházet lidsky;
- co chceš, aby se dělo tobě, dělej i jiným.

Díky těmto principům lidského chování, správného chování a minima společenských hodnot lze určit **povinnosti člověka**, jako jsou [23]:

- vytvářet kulturu nenásilí a úcty ke všemu živému;

- vytvářet kulturu solidarity a spravedlivý hospodářský řád;
- vytvářet kulturu tolerance a života ve věrohodnosti;
- vytvářet kulturu rovnosti a partnerství muže a ženy.

Pokud tedy shrneme, že etika je věda, která zkoumá morálku, pak můžeme říci, že jejím předmětem je především soustředění se na to, jak se má člověk chovat k ostatním lidem a o co by měl v životě usilovat. Má však v sobě i odpovědnost a její rozvoj souvisí s uvědomováním si co je dobré a co ne [17].

Z logického hlediska můžeme etiku dělit na tři základní skupiny [14]:

- **deskriptivní etika** – popisuje mravní rozhodnutí a hodnoty společnosti, zjišťuje příčiny proměn hodnot a předpokladů, které pak ovlivňují určité fáze chování a jednání,
- **normativní etika** – orientuje se na normativní prvky, které ovlivňují rozhodování lidí, říká, jak by člověk měl jednat s důrazem na platné, závazné a směrodatné věci, řeší otázky povinností a hodnot ovlivňujících rozhodnutí,
- **analytická etika** (metaetika) – rozebírá etické výroky a pojmy v logické struktuře, zkoumá tedy především jazyk etiky.

1.2 Morálka

Morálka je spojována se zvykem, obyčejem či mravem. Je brána jako nutnost plnit povinnosti prostřednictvím norem, standardů, ale i zákonů a také skrz dodržování tradičních zvyků a obyčejů. Cílem je sladit jednání a chování člověka s těmito normami, standardy a mravy. Morálku tak bereme jako soubor zvyklostí, norem, standardů, ale i etických a kulturních pravidel, které jsou vyžadovány od člověka, který je určen jako „dobrý člověk“. Je založena na rozumu, citech, emocích a vůli [18].

1.3 Vztah etiky a morálky

Není úplně jasné, zda etika a morálka jsou totožným pojmem, či nikoli. Často se však bere, že morálka je jednání člověka v souladu s jeho svědomím a s morálkou společnosti. Morálka se tedy zabývá tím, jak bychom se měli chovat a jednat. Etikou se myslí soubor pravidel jednání, teorie morálky, protože etika zahrnuje morální zásady a normy upravující chování [20].

Morálka je to, co „je v nás“, pojí se s pozitivním pocitem díky stabilitě a poctivosti života. Etika je zase to, co by „mělo být“. Morálka a etika jsou si velmi blízké, pro oba termíny je důležité porozumění, stejné postoje a souhlas v oblasti hodnot [18].

1.4 Dějiny etického myšlení

Historie etického myšlení počalo ve **starověku**. Jeho základem byl vývoj od mýtu k počátkům logiky. Šlo o zavedení přirozené mravnosti, kde si člověk sám tvoří a určuje morální normy na základě svých poznatků. Dále se toto myšlení promítlo do **středověku**, kde už nejde o zkušenosti, ale vzniká kvůli nedostatečně vyvinuté kultuře a lidskému sebevědomí. Důležité je náboženství, kde se etika vyznačuje tím, že do duše člověka vkládá morální rysy. Tedy morální vědomí, city a svědomí, morálka je zde označována jako něco nadpřirozeného. Vznikají nové etické pojmy, jako jsou hřích, vina a rozhřešení. V **novověku** se vrací k potřebě, aby vše vycházelo z přirozenosti. Morálka by se měla odrážet v člověku samotném, základem je pud sebezáchovy. Důraz se klade na povinnosti člověka a na to, co má být, tedy na určitou ideologii. V **současnosti** se však etika uskutečňuje jako společenská věda, jako určitý obor vědění. Etika má v dnešní době velkou váhu a dostává se do povědomí veřejnosti ve velké míře, společnost ji potřebuje, lidé si ji žádají. Ale ať už byl vývoj etiky jakýkoliv, pořád zůstává víra, že existuje dobro, lidé chtějí věřit v pospolitost lidstva, ve slušnost každého, v uznávání svobody, ale i tomu, že lidé mají odpovědnost za své chování [2].

1.5 Podniková etika

Autoři Ferrell a Fraedrich definují etiku v podnikání takto: *„Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců [7].“* Elaine Sternberg podnikovou ekonomiku zase vnímá trochu odlišně: *„Etika v podnikání používá etické zdůvodnění specificky pro situace a činnosti v podnikání. Jde o snahu řešit nebo alespoň objasnit takové morální problémy, k nimž v podnikání charakteristicky dochází [19].“*

Etiku v podnikání lze obecně označit jako odpovědné rozhodování a jednání v komplexních a většinou konfliktních ekonomických situacích. Jde o aplikování etiky, tedy zařazení etických principů do všech aktivit souvisejících s podnikáním, kam patří normy a hodnoty individuální, podnikové i společenské.

Podnikatelská etika je etikou normativní, kterou se rozumí analyzování norem chování člověka a hledání podmínek při určování „morálně dobrého“ a „morálně špatného“ chování,

díky tomu určuje zákazy, příkazy, tabu a tak podobně. Také jde o aplikování etických zásad do podnikání s vizí zlepšení praxe v podnikatelských aktivitách.

Podniková etika je založena na základních **morálních hodnotách** [17]:

- plnění slibů a závazků, dodržování smluv a dohod;
- jednání nesmí proběhnout ve zlé vůli;
- vstřícnost pro spolupráci a vzájemnou pomoc;
- respektování a úcta k lidem v okolí, nepodvádění;
- respektování hmotného i duševního vlastnictví každého člověka.

Pokud se tyto morální hodnoty nedodržují, může se vyskytovat **řada problémů a konfliktních situací** [11]:

- uplácení (při získávání informací, zakázek...);
- nepoctivost;
- klamavé praktiky;
- porušování kvality;
- diskriminace;
- špatná platební morálka;
- nedodržování dohod či zákonů;
- únik informací;
- lži;
- daňové úniky;
- poškozování životního prostředí ve vyšší míře;
- vydírání.

1.5.1 Historie etiky v podnikání

Vztah morálky a ekonomické činnosti se řešil již ve starověku mnoha filozofy, teology i ekonomy. Avšak až v 70. letech 20. století se začala etika podnikání brát jako samostatná disciplína, podnětem pro její vznik byly skandály kvůli nedostatečné ochraně spotřebitele, poškozování životního prostředí, zneužívání informací, úniky na daních a mnoho jiných. Tyto skutečnosti zajistily negativní reakci veřejnosti, která chtěla, aby morálka měla větší vliv v podnikání. Od této doby je o tuto disciplínu velký zájem, ať už po stránce teoretické a výzkumné nebo po stránce praktické – zavádění principů etiky do podnikatelské praxe. Tato tematika se od roku 1992 začala vyučovat i na vysokých školách v ČR, o rok později, tedy

v roce 1993 vzniklo pracoviště v Národohospodářském ústavu Akademie věd a v roce 1994 byla založena Společnost pro etiku v ekonomice [20].

1.5.2 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí

Etiku ovlivňují 3 skupiny faktorů – vnější prostředí, individuální vlivy a organizační podmínky. Mezi **vnější prostředí** patří životní prostředí, právní prostředí a legislativa, veřejnost a jednotlivé sociální skupiny, státní správa, finanční úřady, školy, kulturní organizace, média a podnikatelské prostředí, kam spadají především zákazníci, dodavatelé, konkurence. Nejen vnější prostředí jako celek má vliv na etické jednání, k vytvoření etického prostředí jsou velmi důležité i vztahy mezi faktory individuálními, např. vztah veřejnosti, státu a médií, který dohromady tvoří jakýsi systém fungující pouze za předpokladu, že funguje každá část samostatně a je schopna konat svou funkci. K **individuálním vlivům** patří hodnoty a postoje každého z nás, kontrola, úroveň morální vyspělosti, svědomí, zralost v oblasti emocí a velmi důležité vnitřní přesvědčení o tom, že etické jednání má význam. A v neposlední řadě etiku ovlivňují i **organizační podmínky**, kde je důležitá struktura organizace, její normy a směrnice i různé skupinové normy, kultura v organizaci, odměňování apod. [1].

1.5.3 Manažerská etika

Manažerskou etikou se rozumí úsilí zaměstnanců, kteří dávají zásady etiky do procesu rozhodovacího i řídicího. Efektivnost manažerské etiky samozřejmě závisí na schopnostech manažerů, kteří by měli pracovníkům jít příkladem, stanovovat přesné úkoly i přesná etická kritéria. Pokud dělají vše správně, měla by být aktivita všech v souladu s etikou.

Manažerská etika však není zavedená jen pro podnikání a vedení, ale má smysl všude tam, kde se uplatňuje management, protože [1]:

- řízení se odráží ve vývoji a chování, manažer tedy ovlivňuje své podřízené v chování svou činností a svými postoji, a tím, jak je motivuje a snaží se s nimi dosáhnout stanovené cíle, ovlivňuje i celý objekt,
- etickými postoji manažer působí na interpersonální vztahy a také na mezilidskou komunikaci, pokud jejich úroveň stoupne, pak selepší i efektivnost řízení,
- etika má smysl při řízení vztahů mezi lidmi, úroveň těchto vztahů je opět určena tím, jak se snaží manažer, aby si získal spolupracovníky pro motivovanou spolupráci a snahu plnění cílů objektu.

Pokud chce manažer mít určité etické přesvědčení, pak musí znát všechny obtíže, které ho mohou čekat, měl by ale také vědět, jaké výsledky mu toto přesvědčení může přinést.

Při nejistotě manažera, zda jít cestou etiky či ne, se musí použít **rozhodovací proces**, kam patří tyto kroky [1]:

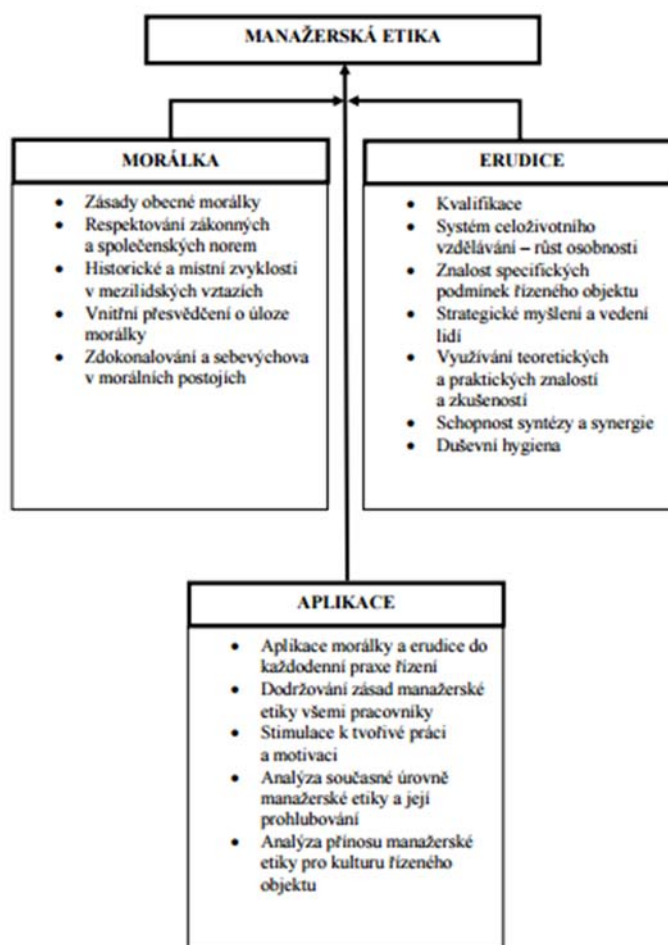
- určení si, co vlastně znamená manažerská etika;
- provedení analýzy, jak by manažer zvládal naplňovat etiku;
- položení si otázky, zda dokáže zdolat některé překážky, zda je ochotný věnovat svůj čas a jak by vše zvládl vyřešit;
- kladení si otázky, jestli může své dobré postavení efektivně využít v některých prvcích manažerské etiky tak, aby nezpomalilo start celého systému;
- zjištění, jakými metodami a v jakém časovém rozestupu by se mělo monitorovat, jestli manažerská etika, jako nová věc, skutečně zvyšuje kulturu a ekonomickou efektivnost objektu [1].

1.5.4 Etické principy rozhodování

Podnik by měl jako celek sdílet určité poslání zahrnující společenské i podnikatelské odvětví, které promítne do své strategie a kultury, měl by se řídit určitými hodnotami, brát v úvahu stanovení etických pravidel a rozhodnutí hodnotit správně ve vztahu k normám a mravům společnosti. Každé řešení by mělo projít určitým testováním, neúčinnější je, pokud se zhodnotí potenciální důsledky tohoto rozhodnutí [17].

Etické principy rozhodování jsou různé, může jít např. o to, že by člověk měl přijmout ta rozhodnutí, která přinesou co největší prospěch velkému či nejlépe co největšímu počtu lidí v organizaci, neměla by úmyslně poškodit druhé maximalizací úspěchu. Celé podniky i jednotlivci by měli provádět jen to, co zvládnou obhájit před ostatními profesními partnery, nikdo by neměl činit jiným to, co nechce, aby činili ostatní. Při rozhodování v určité věci, je dobré zeptat se sám sebe, jestli by s tímto rozhodnutím souhlasili i ostatní – pracovní partneři, rodina, blízcí, přátelé a další. Je důležité jednat v zájmu organizace, a to i bez ohledu na následky, které toto rozhodnutí způsobí, musíme to brát tak, že bylo správné jednat v souladu s pravidly organizace i přesto, že nám to přineslo méně užitku. Dále je také dobré jednat tak, aby se při rozhodování uspokojily vlastní zájmy, ale aby se neporušily žádné předpisy ani zákony. Při rozhodování by se měly předem zvážit možné výsledky a převzít za ně odpovědnost a také spoléhat na svou intuici, která napoví, co je dobré a co ne. Etických principů však může být spousta a je na každém, kterým principem se bude řídit, nebo zda se zvládne řídit všemi či většinou, anebo jestli si vytvoří své vlastní principy, které mu pomohou správně se rozhodovat [17].

1.5.5 Manažerská etika jako řízení



Obrázek 1: Struktura manažerské etiky

Zdroj: [1]

Na obrázku 1 můžeme vidět, že manažerská etika má tři základní pilíře – morálku, erudici, která představuje kvalifikaci a vůdcovství a aplikaci, což je schopnost předchozí dva pilíře aplikovat do praxe a stimulovat tak spolupracovníky. Dohromady tvoří systém, jsou na sobě závislé a vzájemně se doplňují.

Morálka

Erazim Kohák ve své knize *Člověk, dobro a zlo* (1993) dospěl k závěru, že některé věci či vlastnosti v dějinách prostě nefungují, avšak jiné ano. Rozhodně nefunguje arogance, ať už k práci či ke světu, egoismus nebo konzumerismus, tedy potřeba mít a stále získávat. Nepomáhá ani neodpovědnost, kdy nedomyšlíme důsledky činů, jednání a vyřčených slov, zášť a zloba. Naopak často funguje odpovědnost a svědomitost, radost z práce, postoj úcty a vzájemnosti, láska a péče, služby [9].

Je to sice historický filosofický pohled, avšak nynější etické problémy se nijak výrazně neliší od etických problémů minulosti. Na základě toho, co fungovalo a co ne, můžeme vidět cestu k tomu, jak se rozhodovat dnes. V současné době se ale věnujeme spíše zákonným a společenským normám a systémům, které zabezpečují jejich respektování. Avšak ne vždy platí, že tyto normy a zákony jsou morální [1].

V morálce je důležité respektování zákonných a společenských norem, protože pokud nejsme vnitřně přesvědčeni o nezbytnosti jejich dodržování, pak jsou etické postoje pouze formální, určeny pro veřejnost, zřejmě jen pro zastínění určitých ne zrovna etických úmyslů. Požadavek dodržování těchto norem je však na místě i v oblasti soukromí. Tento požadavek je často důvod, proč se lidé nechtějí ztotožnit s dodržováním etických zásad. Nestačí se řídit tím, že „co není zákonem zakázáno, je dovoleno“. Nedodržet morálku je jednoduché, urychluje to pokrok k našim cílům, ale není to správné. Proto je důležité zdokonalovat se a sám sebe vychovávat v morálních postojích, měl by se vytvořit vnitřní systém mezí, které nepřekročíme, tento systém může být nazýván svědomím [4].

Erudice

V erudici se na prvním místě řeší kvalifikace ve smyslu neustálého vzdělávání a snažení se o rozvíjení osobnosti. Tento pilíř se plní celkem lehce, protože v době vyspělé výpočetní techniky je erudice snadnou výzvou.

Na druhou stranu se často stává, že i když se posunujeme dopředu a učíme se nové věci, stejně využíváme ty, které zde byly již před lety. Moderní postupy sice umíme, učíme se je, ale většinou je komplexně v praxi nevyužíváme. Často se zavádění inovací do zavedeného systému odmítá, kvůli riziku neúspěchu. Pracovat stále stejným způsobem v rozvíjícím se světě je ale prakticky nemožné a také ekonomicky ztrátové. V erudici nejde tedy jen o již dosažené vzdělání, ani o získané praktické zkušenosti, ale o celý systém celoživotního vzdělávání. Je to soustavná a systematická příprava navýšená o odborný růst, který vede k růstu osobnosti [1] [4].

Aplikace

Známe morální zásady a máme kvalifikaci, nyní už jen stačí nenechávat si tyto věci pro sebe, ale společně je aplikovat na činnosti, které každý den vykonáváme. Nejlepší je totiž začít u sebe a jít ostatním příkladem. Teprve poté můžeme chtít po ostatních, aby manažerskou etiku dodržovali [1].

2 PROBLEMATIKA ETIKY A ETICKÝCH KODEXŮ

Rozhodne-li se podnik užívat etiku, jistě k tomu má důvody, ať už jsou ekonomické, společenské či osobní, tedy z vlastního přesvědčení. Pokud si tyto důvody podnik uvědomuje, má nakročeno tou správnou nohou vpřed k úspěšnému zavedení etiky. Etika může pomoci nejen naplnit všechny tyto důvody, ale často pomáhá při řešení různých problémů a nežádoucích jevů vzniklých při řízení podniku. K tomu jsou využívány různé principy a postupy. Etika zavedená do podniku nemusí mít jen klady, ale může vytvářet i jevy nežádoucí, většinou při nesprávném nastavení etiky či v případě špatného užívání etiky zaměstnanci i vedením.

Zavedení etického kodexu není jednoduché, podnik musí vědět, co to vlastně etický kodex je, jaký je jeho cíl v podniku a proč by měl být zavedený. Jednoduchá ovšem není ani samotná tvorba etického kodexu, skládající se z několika postupných kroků, a ještě složitější je jeho uvedení do běžného používání, tedy do praxe. Podobně jsou na tom i ostatní věci spojené s etickým kodexem, např. určení odpovědnosti při jeho porušení či posouzení, jak by jeho nedodržení mělo být sankcionováno je pro mnoho podniků velmi složité. Tuto problematiku bude obsahovat tato, v pořadí druhá, kapitola.

2.1 Důvody k zavedení etiky v podniku

Ekonomické aktivity tvoří složitý systém, ve kterém se střetává stát, zaměstnavatelé, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, případně i odbory nebo akcionáři a mnoho dalších možných subjektů. Vše je společně provázáno, a proto je velmi důležitý způsob, jakým způsobem se podnik chová ke svému okolí, a to ať vnitřnímu nebo vnějšímu. Tyto věci totiž mohou mít velký vliv jak na tržní pozici podniku, tak i na jeho hospodářské výsledky. Řešení různých ekonomických problémů a vztahů v podniku nemůže poskytnout pouze právo, často je třeba použít mimoekonomické, hlavně sociální a společenské postupy. Dále také podnik přichází do styku s různými kulturami a je důležité najít přístup k řešení společných problémů. Stále roste a zvětšuje se tlak zákazníků a spotřebitelů na dodržování etických standardů, zákazník tuto věc bere tak, že podnik řídicí se těmi to standardy mu může poskytnout něco více než podnik, který je nemá. Stejně tak je to důležité pro podnikatele, čestné jednání je pro řadu podnikatelů jeden z nejdůležitějších ukazatelů úspěšného podnikání, který často zajišťuje růst s dlouhodobým trendem, lepší image podniku, ale také lepší vztahy s obchodními partnery a spoustu dalších výhod, které etické jednání může přinést [17].

Ekonomický život rozšířený o morální rozměr podporuje motivaci a loajalitu pracovníků, kteří se pak lépe a rychleji identifikují s cíli podniku, a to jak ekonomickými, tak

i mimoekonomickými. Morální rozměr je také třeba implementovat v případě četných selhání podniku i jednotlivců. Jsou to např. bankroty, finanční skandály nebo i snížení hodnoty akcií a dalšími negativní dopady. Rychlé tempo korporátních změn, vidina výkonnosti podniku, skrývání určitých vztahů, to vše vede k narůstání nedůvěry a snižuje jeho odpovědnost, kdy moc podniku roste, ale odpovědnost se stává nepostižitelnou [17].

V podniku často díky profesionalizaci managementu přibývá osob s vysokou, a přitom ne úplně jasně vymezenou odpovědností. To bohužel umožňuje zkreslení informací vůči veřejnosti, což samozřejmě má negativní vliv, protože hodně lidí v managementu se snaží svou odpovědnost brát vážně, snaží se toho zvládnout co nejvíce, a to v kratším časovém horizontu než jeho kolegové na podobné úrovni, tento časový pres pak může zapříčinit neetické chování. Podnik může být úspěšný a maximalizovat konkurenční schopnosti při tvorbě zisku jen pokud je řízen tak, aby vyhovoval zájmům všem, ale současně byl v souladu s etickými postupy.

2.2 Alternativní pohled na etiku v podniku

V knize *Managing Business Ethics* je uveden netradiční pohled na etiku, kde se píše o teorii tzv. „shnilých jablek“. V hlavní myšlence této teorie jde o to, jak vyřešit otázku etiky v podniku. Teorie uvádí, že by bylo lepší, kdyby zaměstnanci znali a dodržovali etiku na základě vychování svých rodin a dle vzoru škol, předchozích zaměstnavatelů či spolupracovníků. Tím by hromadné vzdělávání zaměstnanců etikou bylo zbytečné, došlo by tak k úspoře času i značných nákladů, které by se poté investovaly do hledání a vzdělávání pouze „shnilých jablek“ podniku, tedy pouze těch zaměstnanců, kteří neměli možnost získat z rodiny poznatky o etice, kteří byli odstrčeni od kolektivu, a tudíž nevědí, co se ve společnosti považuje za etické a co ne, nebo měli špatné vychování z rodiny či špatný vzor od zaměstnavatelů či dalších ovlivňovatelů [21].

„Shnilá jablka“ však nejsou hlavním problémem organizace, tím je totiž organizace sama. Řídit se touto teorií je pro podnik velmi lákavé, protože neetické chování pak mohou shodit na několik málo jedinců, které etiku nedodržují. Tyto jedince pak ale nechtějí individuálně vzdělávat, aby se tohoto prohřešku více nedopouštěli, ale raději je propustí, protože nechtějí, aby se od „shnilých jablek“ nenakazila jablka v jádru zdravá. Pro vedení podniku je daleko snazší pouze najít a vyřadit pár „shnilých jablek“ namísto toho, aby hledali nějaké organizační problémy, které způsobují, že jablka začínají hnít [21].

Tento pohled na etiku v podniku poukazuje na fakt, že podniky dost často hledají problém v zaměstnancích, a přitom je chyba na straně organizace, kdy své zaměstnance nevzdělávají,

nemotivují a nepodporují v dodržování etiky. Snaží se zamaskovat své chyby hledáním chyb na zaměstnancích. Vyplývá z toho, že etika podniku funguje pouze, pokud se na ní podílí všichni bez rozdílu.

2.3 Principy etiky a jejich využití v řešení nežádoucích jevů

Principy etiky a etického řízení se snaží o zapojení etiky do prostředí. Tyto principy však není možné používat bez využití nástrojů etického řízení. Ve většině případů se jedná minimálně o sestavení etického kodexu, který je jako nástroj nejvýznamnější a nejpoužívanější.

Pokud chceme zavést etické jednání do všech činností podniku, pak jsou pro nás principy klíčové. Většinou mají tři oblasti [14]:

- **oblast s filozofickými východisky** – respektování lidské důstojnosti, snaha o společné dobro;
- **oblast s vlastními zásadami etického jednání a chování;**
- **oblast s principy jednání na úrovni podniku** – je většinou obsažena v etických kodexech a pravidlech etického chování a jednání.

Putnová a Seknička uvádí tyto „*principy etického řízení* [14]:

- *odpovědnost podnikání – od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám;*
- *ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím a světovému společenství;*
- *podnikatelské chování – od zákona k vzájemné důvěře;*
- *respektování pravidel;*
- *podpora mezinárodního podnikání;*
- *ochrana životního prostředí;*
- *vyvarování se nezákonných operací.“*

Po boku etických principů však musí stát nástroje etiky, mezi které můžeme zařadit např. již výše zmíněné etické kodexy, dále horké linky (anonymní nahlašování porušování etiky), poradenství v oblasti etiky, motivační programy (zvýhodnění jednotlivců i skupin dodržující etické chování), vzdělávací programy, etické diskuzní fórum, etické vzory, knihy přání a stížností, ankety či dotazníky a mnoho dalších [17].

2.3.1 Etika v ekonomických problémech

Na základě myšlení jsou lidé schopni určit, co je pro člověka, i přírodu dobré a zlé, správné a špatné. Nevýhodou je, že člověk nepřijímá věci a děje tak, jak přírodně vznikají, ale svojí

kreativitou je mění a dotváří do podoby jakou sám chce. Tím je do jisté míry na přírodě nezávislý, musí však mít odpovědnost za důsledky svého chování. Musí znát specifické hodnoty vycházející z tradic, mravů a zvyklostí. A to platí i ve sféře ekonomických aktivit člověka. Vše je schopné fungovat pouze na základě platných morálních představ (důvěra, platební morálka, úcta apod.) [16].

Paul Heyne tvrdí: „...ekonomové začínají znovu objevovat, že křivky nabídky a poptávky, nejzákladnější kameny ekonomické analýzy, závisí na přesvědčeních a závazcích, které jsou ve své podstatě morální povahy [8].“ Samotné úsilí o dosažení maximalizace zisku při minimalizaci nákladů a rizik bez morálních limitů přináší mnoho nebezpečí, např. nesoulad v pracovních vztazích, destabilizaci společnosti, globální ekologickou katastrofu a jiné. Není důležité mít v podniku zaměstnance, kteří vědí vše o cenách, ale vůbec nic o hodnotách. Pokud máme etiku zainteresovanou do chování, pak může vzniknout komparativní výhoda na trhu. Podnikatel nemůže být pouze člověkem ekonomickým, ale pokud chce být trvale úspěšný, musí být zejména člověkem morálním [16].

Paul A. Samuelson určil tři okruhy ekonomických aktivit, které každá společnost musí řešit a které jsou základními ekonomickými problémy každé ekonomiky. V zásadě se dají formulovat do tří otázek. Co a v jakém množství vyrábět? Jak se má vyrábět? Pro koho se má vyrábět? Tyto otázky se na první pohled zdají ryze ekonomické, každá z nich však obsahuje potřebu aplikace etiky. **Co a v jakém množství se má vyrábět** je otázka, která se týká lidských potřeb. Avšak spojuje se s ní problém, zda se mají uspokojovat takové potřeby, po kterých je sice poptávka, ale které působí protispolečensky (mohou mít špatný vliv na zdraví, mezilidské vztahy, životní prostředí...). S otázkou, **jak vyrábět** se pojí to, z jakých zdrojů vyrábět kvůli legalitě, mravního cítění apod. Jisté zdroje jsou omezeny zákonem, ale i svědomím všech účastníků. Je zde tedy důležité určit si, zda lze dosáhnout maximální efektivity výroby, a přitom brát zřetel na přírodní limity. Poslední otázkou je, **pro koho by se mělo vyrábět**. Podniky se často snaží maximalizovat zisky, často ale kvůli tomu stlačují mzdy a sociální dávky zaměstnanců, náklady na ochranu životního prostředí, nestarají se o pracovní vztahy, zaměstnanci jsou fyzicky i psychicky vyčerpaní a mnoho dalších věcí, tuto tíži pak musí nést celá organizace. Stává se pak, že tyto skutečnosti přímo ovlivňují i adresnost produkce, tedy komu a v jakém množství. Maximalizace zisku na úkor všeho ostatního je zde jedním extrémem, na druhou stranu vybírat si, k jaké skupině spotřebitelů bude produkce směřovat, také není etické [16].

2.3.2 Oblasti s častými etickými problémy

Londýnský institut zabývající se etikou v oblasti podnikání (Institute of Business Ethics) určil oblasti, ve kterých se mohou objevit či se častěji objevují závažné etické problémy. Mohou jimi být [20]:

- **vztahy ke spotřebitelům** – především odpovědnost za výrobek, tedy za jeho jakost a bezpečnost, za dodržování stanovených předpisů či norem, dále se týká reklamy, záruky a záručním servisu, ale také zákazu uplácení potencionálních zákazníků;
- **vztahy vůči obchodním partnerům** – jde o společné zájmy a důvěru, dodržování platebních i jiných závazků;
- **vztahy k zaměstnancům** – důležité je respektování práv osobnosti, nediskriminování při zaměstnávání osob, pracovní prostředí, bezpečnost a pracovní podmínky, dále také spravedlnost při určování mzdy a dalších odměn, právo na informace a spoluúčast při rozhodování;
- **vztahy k majitelům a investorům** – střety zájmů majitelů a investorů, také pravdivost údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisku a ztrát;
- **vztahy s konkurencí** – nepoškozování dobrého jména konkurence; dodržování pravidel poctivé soutěže a obstarávání informací o konkurenci legálními způsoby;
- **vztahy ke státu** – zejména včasné placení daní ve správné výši, správné a poctivé vedení účetnictví, dodržování předpisů;
- **vztahy vůči organizaci** – zajištění pracovních příležitostí a jejich rozšiřování, podpora organizace (sponzorství, dary);
- **vztah k životnímu prostředí** – především ochrana životního prostředí, nevyužívání zvířat k pokusům.

2.3.3 Řešení nežádoucích jevů

Řada jevů v ekonomické sféře je závislá nejen na rozhodnutích ekonomického charakteru s využitím praxe (výše investic, cen, rentability...), ale také na rozhodování v morální oblasti.

Hlavní příčiny porušování norem etického chování dle Williama a Gibb Dyerové [5]:

- neznalost etických norem nebo podceňování jejich důležitosti;
- situační tlaky na neetické chování jednotlivců;
- nerozhodnost a nevykonnost od přímých nadřízených;
- neetické chování blízkých spolupracovníků na pracovišti;
- ignorace nebo neřešení etických problémů vedením podniku („tichý“ souhlas);

- přehnaná orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.

Příčinami porušování etických norem jsou především různé nátlaky, které zkreslují morální rozhodování jednotlivce. Při identifikaci problému je důležitá analýza a je třeba stanovit, zda se jedná o individuální nebo opakovaný případ. Jestli je legální nebo nelegální či zda je to problém jednotlivce nebo celého podniku, aby se mohlo určit jaké řešení bude nejvhodnější. Poté se stanoví, jaké etické normy jsou porušeny, v čem přesně situace narušuje etický kodex či další ustanovení [16].

2.4 Etický kodex

Etický kodex upřesňuje etická pravidla důležitá pro všechny pracovníky organizace. Často obsahuje nejen vizi etiky organizace, ale i metody postupného zavádění etiky do praxe a její přínosy. Všem pracovníkům musí být zřejmé, že za tímto dokumentem stojí celé vedení a celý podnik a také, že díky němu se lehčeji přiblíží ke splnění podnikové strategie [4].

Zákony jsou to, čím by se člověk měl řídit, neurčují nám však vše. Není to tak, že co není zákonem zakázáno, je správné. Proto etický kodex pomáhá určovat meze, ve kterých se nachází věci zákonem povolené a zároveň eticky správné. Pokud si chceme udržet zákazníka, musíme se k němu chovat slušně a zdvořile, to nám zákon nepřikazuje, avšak v etickém kodexu to již uvedeno být může.

Nejčastěji se uplatňují [17]:

- **profesní kodexy** (např. Kodex lékařů);
- **kodexy pro činnost hospodářských a dalších sdružení** (např. Etický kodex Svazu průmyslu a dopravy ČR)
- **firemní kodexy**.

Nezáleží na velikosti organizace, ale rozhoduje cíl, kvůli kterému byl zpracován. Etický kodex může být zaměřen na podnik jako celek, na vnitřní organizační jednotku nebo i na menší úseky. Dobrý etický kodex by měl vycházet z konkrétních situací, znalosti věci a vize budoucnosti, měl by pomoci k plnění strategických cílů. Nejčastěji se orientuje na slabá místa, která plnění těchto cílů zpomaluje. Dále by měl řešit i problémy s řízením dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje [4].

2.4.1 Definice, význam a úloha etického kodexu

Jedna z definic zní: „*Etický kodex je soubor pravidel, která vymezují vhodné chování určité skupiny (například profesní). Svůj etický kodex můžou vytvářet i jednotlivé organizace nebo společnosti pro své členy nebo zaměstnance [4].*“

Jak bylo již výše zmíněno, etický kodex se často sestavuje přímo účelně pro určitá povolání, svůj etický kodex mají lékaři, právníci, ale i novináři a mnoho dalších profesí. Tyto kodexy bývají závazné, tedy při jejich porušení často hrozí výpověď. U etických kodexů firemních, tedy takových, kdy je podniky vytváří pro své zaměstnance je skutečnost jiná, etické kodexy mohou být závazné, pak zaměstnanec většinou dostane kodex k podepsání. Nebo jsou nezávazné, kdy jejich dodržování je zcela dobrovolné. Právě firemními kodexy se bude tato práce zabývat, tedy takovými, které si vytváří sami podniky pro své členy a zaměstnance.

Význam a úloha etického kodexu

Důležitý je vztah zákonů a kodexů. Zákony upravují závazně činnosti nezbytné pro chod podniku a dává státu pravomoci dodržování. Kodex poté na zákony navazuje, a to v těch místech, kde úprava zákonem není nutná. Kodexy také často zavazují k dodržování příslušných zákonů. Etické kodexy v podniku jsou vyjádřením jeho celkové politiky, často jsou zveřejnovány, a proto přispívají k lepšímu pohledu veřejnosti. Jejich cílem je vytvářet pravidla, kterými se budou příslušné subjekty řídit, anebo by se jimi alespoň řídit měly. Kodexy jsou prospěšné tím, že všichni, které skutečnosti kodexu podléhají, vědí, co se od nich očekává, mají návod, jak postupovat v určitých situacích, které nejsou eticky úplně jasné. Kodexy mohou být účinné a užitečné právě tehdy, pokud jsou pravidla realistická a pokud existuje vynutitelné plnění těchto pravidel. Neměly by však vyvolávat podezření, že vznikly kvůli ochraně dodavatele, důležitá je i ochrana zákazníků. A také by neměly vzbuzovat dojem, že podnik něco skrývá či tají a schovává to za etický kodex.

2.4.2 Funkce a důvody vedoucí k tvorbě etického kodexu

U každého etického kodexu by hlavní funkcí měla být regulace chování jednotlivce a celé skupiny v souladu s etickými normami. Tyto normy se aplikují do lidských činností.

K nejvýznamnějším funkcím etického kodexu patří [15]:

- **regulační funkce** – založená na dobrovolném dodržování požadovaného etického standardu;

- **řešení složitých situací** – ulehčuje pracovníkovi rozhodnout se v situacích, ve kterých neumí určit co je správné a co ne, respektive v situacích, kde ho někdo nabádá k neetickému činu;
- **podpora etického vnímání sám sebe** – pomáhá zautomatizovat si své konání v harmonii s etickými normami;
- **řešení konfliktních situací** – řeší mezilidské konflikty na pracovišti tak, aby souhlasily s požadavky kodexu;
- **zabraňuje neetické tvorbě zisku** – etický kodex dává přednost dobru před ekonomickým profitem, tedy např. před penězi.

Dobře sestavený kodex může řešit řadu problémů. **Etický kodex pomáhá** [16]:

- **eliminovat** nežádoucí praktiky způsobující pokles zákazníků, zaměstnanců, investorů atd., které mohou vést k dlouhodobým ekonomickým ztrátám;
- **objasnit** morálně problematické otázky (zacházení s důvěrnými informacemi, přijímání darů od jiných subjektů na trhu apod.);
- **zjednodušit** proces zavádění inovací, hledání nových partnerů;
- **posílit** vnitřní kázeň;
- **zamezit** tomu, aby nadřízení zneužívali svého postavení vůči svým zaměstnancům;
- **být vzorem** při řízení podniku;
- **pozitivně motivovat** zaměstnance a informovat je o tom, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, které musí dodržovat všichni a bez výjimky.

Při sestavování kodexu je důležité zaměřit se na klíčové hodnoty. Podnik by měl mít jednoznačně a také veřejně určené, které mravní hodnoty budou hlavní. Většinou to jsou hodnotové priority, které uspokojují zákazníky, a zároveň určují, jak se budou chovat ke konkurenci [16].

2.4.3 Tvorba etického kodexu a jeho uvedení do praxe

Etické kodexy se mohou sestavovat dvěma různými přístupy, prvním je tzv. **skandinávský model**, kde se klade důraz na prodiskutování a tvoření za účasti všech zaměstnanců. Druhým je **model americký**, kde etický kodex tvoří pouze management a vlastníci podniku, v obou případech je ale potřeba vysoká profesionalita. Je důležité, aby tento dokument byl výstižný, srozumitelný a přehledně formulovaný. Záleží však i na zpracování po grafické stránce či na způsobu prezentování kodexu [1].

Pokud je etický kodex vytvořen, práce zdaleka nekončí. Začíná totiž dlouhodobé snažení o zapojení etického kodexu do praxe. Proces musí začít podporou a schválením kodexu statutárními orgány. Následuje zapojení, etický kodex by se měl stát součástí dokumentů podniku (hlavně těch strategických) a měl by ovlivnit řízení organizace. Každý zaměstnanec by měl být s etickým kodexem seznámen a měl by vědět, kde ho může kdykoliv vyhledat pro opětovné prostudování. Také by měl být vydán ve srozumitelné formě a v přenosné podobě. Tomuto kroku se říká uvedení do praxe, poté je na řadě osobní odezva, reakce, kdy by každému mělo být umožněno, aby na obsah etického kodexu nějakým způsobem reagoval. Následně by vedení organizace a manažeři měli zaměstnance ujistit, že kodex bude platný pro všechny, bez ohledu na postavení v podniku, tedy že platí i pro ně. Všechny smlouvy a kontrakty by měly obsahovat doložku s etickým kodexem, a to zejména ty, ve kterých je kodex možné využít. Zaměstnanci si musí být vědomi toho, co se bude dít při porušení kodexu, proto jsou často jeho součástí sankce za porušení jednotlivých ustanovení. Pravidelná kontrola na základě praktických zkušeností a připomínek je potřebná k tomu, aby se kodex mohl pravidelně upravovat, novelizovat a revidovat. Školení a výcvik by se měl provádět pravidelně, hlavně u zaměstnanců s větší mírou odpovědnosti. Distribuování je také velmi důležité, kodex je ve většině případů umístěn na webové stránky organizace a poskytuje se tak všem důležitým skupinám, kterými mohou být investoři, dodavatelé, věřitelé a jiní. A v neposlední řadě se nesmí zapomenout na výroční zprávu, je třeba zde napsat stručně o etickém kodexu, o jeho využívání, zapojení do praxe organizace a je vhodné ho přiložit jako přílohu [14].

2.4.4 Náležitosti etického kodexu

Etický kodex je brán jako rozsáhlý dokument a ve většině případů se v něm objevuje preambule, která vyjadřuje závazek k etickému chování, vztahy se zákazníky, zaměstnanci, odběrateli, dodavateli i konkurencí. V etickém kodexu je důležitý komplexní pohled na podnik, na jeho práva a povinnosti vůči sobě i zaměstnancům. Nelze vynechat okolí, investory, dodavatelsko-odběratelské vztahy, konkurenci a další. Také by pozornost měla směřovat k věcem, které ovlivňují okolní prostředí [17].

Každý kodex však může být, co se týče struktury i obsahu, jiný. Odlišnost je způsobená faktory, ve kterých se odráží rozdíly v tradicích, mravní vyspělosti každého z nás a mnoho dalšími. I tak se v nich ve většině případů objevují okruhy obsahově podobné [14]:

- právo;
- konkurenční čestnost;
- bezpečnost produkce i její kvalita;

- střety zájmů;
- diskriminace;
- dodavatelské vztahy;
- smluvní jednání;
- ochrana informací;
- korupce;
- sociální odpovědnost;
- ochrana životního prostředí a další.

Etický kodex by měl být vymahatelný. Některé organizace proto zařazují etický kodex do pracovní smlouvy se zaměstnancem, pokud tomu tak je, pak je neplnění etického kodexu zároveň porušením i pracovní smlouvy. Dále by měl mít etický kodex určenou svoji platnost. Má-li být etický kodex nápomocný, pak musí být vždy aktuální [4].

2.4.5 Měkké a tvrdé faktory posuzující dodržování etického kodexu

Posuzování dodržování jednotlivých pravidel a norem v etickém kodexu není zcela jednoduché. Musíme rozlišit, zda jde o normu tzv. měkkou či tvrdou.

Měkké faktory (v angličtině jsou nazývané Soft factors) jsou těžce navrhující se prvky, také se těžce vymezují a v organizaci existují převážně díky přítomnosti lidí v ní. Jsou velmi obtížně měřitelné i kvantifikovatelné, dost často nelze určit přesně vymezující hranice. Mezi měkké faktory můžeme zařadit např. týmovou spolupráci, neformální vazby nebo také sociální interakce [12].

Tvrdé faktory (v angličtině nazývané Hard factors) jsou prvky, které se dobře formalizují, formálně vymezují a také zavádějí. Ovlivňují fungování organizace i fungování všech jejích procesů. V každé organizaci budou vždy existovat určité tvrdé faktory. K tvrdým faktorům řadíme např. postup při práci, vnitřní předpisy a směrnice nebo i pracovní náplň pracovníka – vymezení jeho odpovědností a pravomocí. Jejich silnou stránkou je přesnost a možnost zavést přesné standardy [22].

Ačkoliv se oba pojmy zdají jako úplné opaky a protipóly, ve skutečnosti se ve většině případů vyskytují společně. Pokud jsou v organizaci určeny nějaké měkké faktory, pak je budou doplňovat faktory tvrdé, stejně je tomu i naopak, pokud jsou v organizaci faktory tvrdé, pak je budou doprovázet faktory měkké. Pro podnik je také velmi vhodné, aby se tyto faktory doplňovaly a byly v rovnováze, protože převaha či úplná absence jednoho typu faktorů může snižovat stabilitu organizace.

2.4.6 Cíle etických kodexů

Etický kodex obecně zlepšuje image podniku, a to jak na veřejnosti, tak i u zákazníků, ochraňuje ho před neetickým jednáním či porušením zákonů a ukazuje snahu jednat v souladu s dobrými mravy. Zvyšují věrnost a hrdost být zaměstnancem, usnadňuje získávání vysoce kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, pomáhá vytvořit příjemné pracovní klima, pomáhá vyjádřit zájmy podniku, dále stanovit jeho cíle a jejich plnění. Napomáhá k příjemné, dobré a otevřené komunikaci, omezuje sporná rozhodování, zabraňuje vedení, aby po svých zaměstnancích požadovali nesprávné jednání, zvyšuje výkonnost podniku, jeho konkurenceschopnost a další důležité faktory [17].

Etické kodexy by měly být zažitou součástí podnikové kultury. Etické jednání v každé oblasti i na každém stupni řízení by se mělo stát samozřejmou součástí myšlení, chování, konání a vystupování všech zúčastněných. Dalším hlavním cílem by mělo být omezení možnosti, že by mohl selhat manažer, např. manipulace podřízených, vyvolávání strachu, pesimismus, touha po důležitosti a ovládnutí, pocit nepostradatelnosti, nedostatek empatie a další [17].

3 ETICKÉ KODEXY V PRAXI

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na využívání etických kodexů v praxi. Důležité bude zjistit kolik procent podniků etický kodex má a z čeho se skládá. Určí se tedy jednotlivé principy etických kodexů, které se porovnají a zjistí se tak nejpoužívanější kritéria anebo naopak kritéria málo používaná, tedy taková, která se mohou jevit jako nepotřebná. Provede se tak souhrnné porovnání etických kodexů jednotlivých podniků. Dále pak bude následovat rozhovor s 12 manažery mající v podniku zavedený etický kodex. Stěžejní bude zjistit vázanost etického kodexu na pracovní smlouvu či jiné organizační dokumenty. Tedy pokud dojde k porušení určitého pravidla etického kodexu, zda je to bráno jako porušení pracovní smlouvy nebo jiného dokumenty či nikoliv, možnost zapojení se zaměstnanců do sestavování či úprav etického kodexu či celková spokojenost manažerů s etickým kodexem a jiné.

3.1 Četnost etických kodexů

Zjištění četnosti etických kodexů není jednoduché, dle společnosti Transparency International Czech republic (dále jen TIC) není žádná ucelená statistika, která by zahrnovala celou podnikatelskou sféru v ČR a zjišťovala by, kolik procent podniků má etický kodex zaveden. Můžeme se proto ohlížet pouze na jednotlivé průzkumy z těchto oblastí, které vždy zahrnovaly jen náhodný výběr respondentů.

3.1.1 Průzkum Transparency International

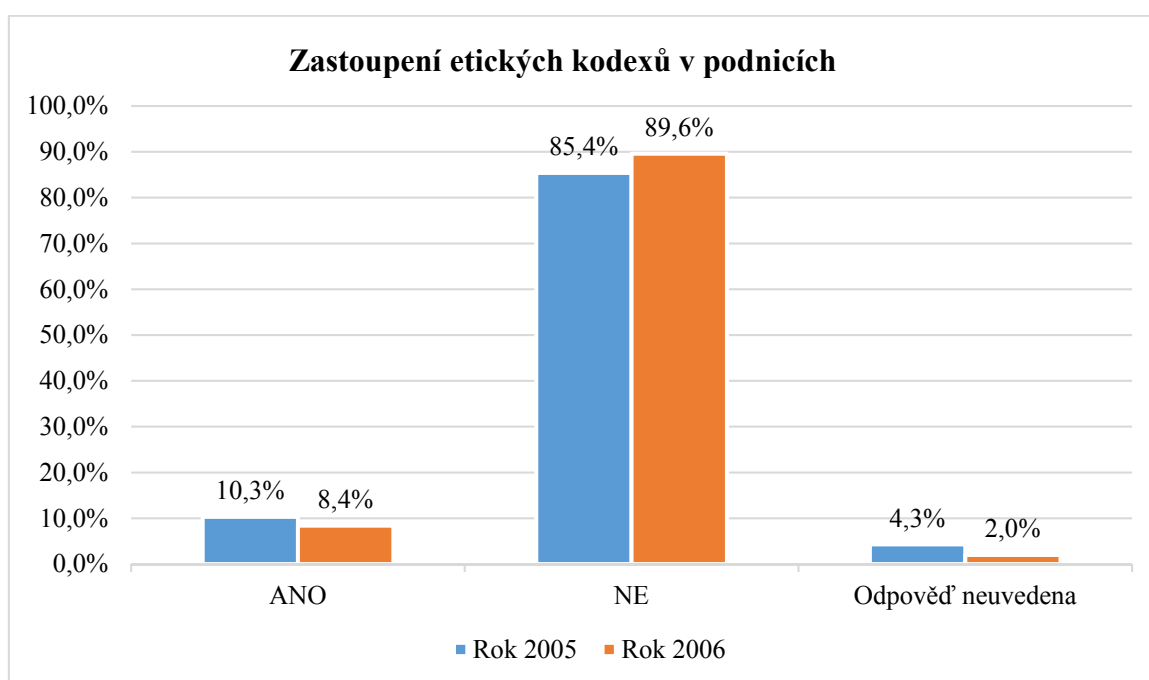
Společnost TIC ve spolupráci s Vysokou školou ekonomickou v Praze (dále jen VŠE) provedli v roce 2006 průzkum etických kodexů. Tento průzkum iniciovali studenti, kteří se zabývali zaměřením na etiku podnikání. Průzkum byl proveden opakovaně a zkoumali etické kodexy společností, které působí na českém trhu. Cílem bylo zjistit četnost společností, které zpřístupňují informace v oblasti etiky a v jaké míře, dále také zjistit, do jaké míry aplikují konkrétní nástroj podnikatelské etiky – etický kodex.

Na základě webových stránek jednotlivých firem studenti zjišťovali, zda má firma uvedeny informace o tom, že má zavedený etický kodex či jiný podobný dokument vymezující a upravující hodnoty a zásady chování společnosti a zaměstnanců, a zda je uvedený právě na jejich webových stránkách.

První průzkum proběhl v druhé polovině roku 2005, a to v období od října do prosince, jako vybraný vzorek zkoumali 574 společností. V první polovině roku 2006 pak proběhl opakovaný průzkum v období od února do května a zúčastnilo se ho celkem 1240 společností. Časový

rozestup mezi jednotlivými obdobími je však příliš krátké, proto nelze provést relevantní srovnání v čase, ale podobnost získaných dat potvrdila relevanci výstupů a kvalitu dat [13].

Na obrázku 2 je znázorněno, že z celkového vzorku 1240 firem, které se zúčastnily průzkumu v roce 2006, mělo etický kodex vymezující chování organizace a zaměstnanců 104 společností, což představuje pouze 8,4 %. V roce 2005 byla situace dost podobná, etický kodex mělo 59 společností ze 574, tedy 10,3 %. Tento mírný rozdíl mezi jednotlivými obdobími může být způsoben více než dvojnásobným počtem firem v roce 2006, je tady vidět, že výběr vzorku je velmi důležitý. Samozřejmě platí, že čím větší vzorek, tím větší přesnost, proto je velmi pravděpodobné, že procentuální zastoupení etického kodexu ve společnostech se bude pochybovat spíše kolem 8 % nebo 9 %, než aby se uchylovalo k 10 %. Společnosti mívají etický kodex zveřejněný na svých webových stránkách, jedná se zhruba o 60 % z počtu společností, které etický kodex zavedený mají [13].

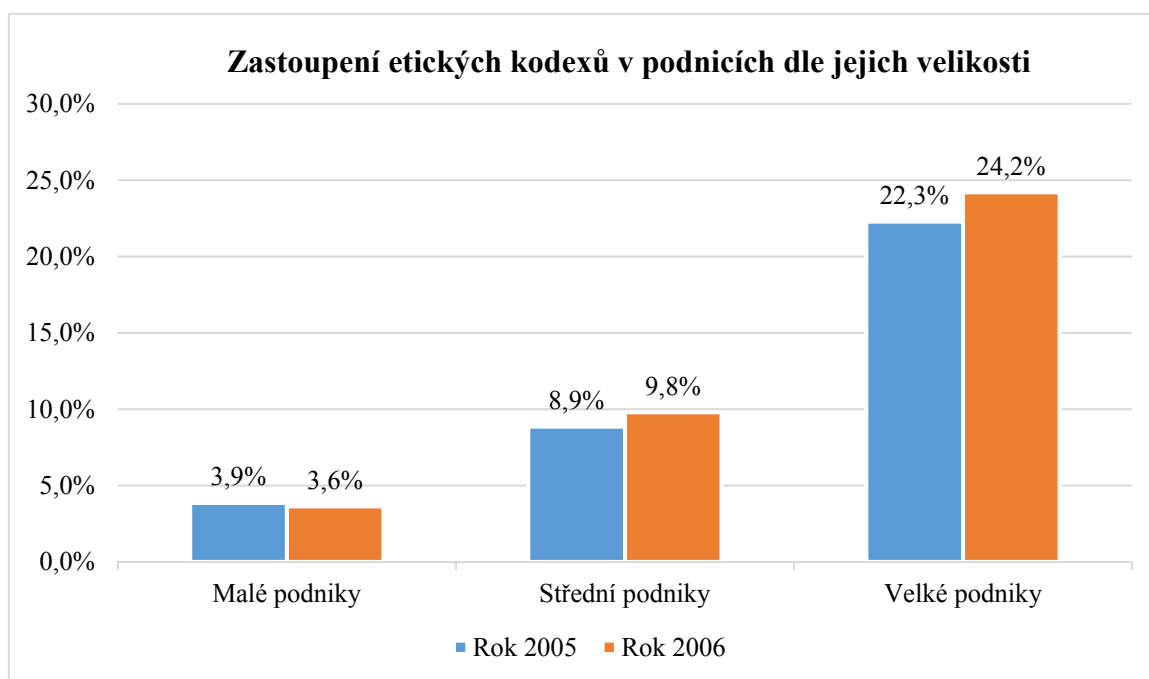


Obrázek 2: Míra zavedení etických kodexů v podnicích

Zdroj: Upraveno dle [13]

Mezi přítomností etického kodexu a velikostí firmy existuje silná závislost, čím větší společnost, tím vyšší procentuální zastoupení firem s etickým kodexem. To dokazuje i průzkum, respondenti byli rozděleni do tří kategorií dle toho, jaký počet zaměstnanců společnost má. Kategorie první, kam patří malé podniky do 50 zaměstnanců, měla velmi nízké zastoupení etickým kodexem, pouze 4 % těchto podniků ho mají zavedený. O něco lépe je na tom druhá kategorie střední podniky s 50–299 zaměstnanci, která měla zastoupení etických kodexů v roce 2005 9 % a v roce 2006 10 %. V kategorii velkých podniků mající

nad 300 zaměstnanců byl poměr etických kodexů nejvyšší, v roce 2005 22 % a v roce 2006 to byla téměř čtvrtina, tedy 24 %. Tyto výsledky jsou znázorněny grafem na obrázku 3 [13].



Obrázek 3: Zastoupení etických kodexů v podnicích dle jejich velikosti

Zdroj: Upraveno dle [13]

3.1.2 Průzkum PricewaterhouseCoopers

Tento průzkum přinesl pozitivní zprávu, **podle společnosti PricewaterhouseCoopers (dále jen PwC) má více než 86 % účastníků průzkumu v podniku nastavený etický kodex a compliance program, což představuje číslo, které je lehce nad průměrem střední a východní Evropy i celého světa, kde je v obojím výskyt 82 % [3].**

Compliance znamená poddajnost či ochotu spolupracovat. Je to společensko-podniková kategorie, kde je důležité vymezení a dodržování všech právních i etických pravidel chování určitého podniku a jeho zaměstnanců, jedná se nejen o sféru obchodních vztahů, ale i o další jeho činnosti. Pravidla chování jsou dobrovolně přijímané formou vnitřního dokumentu ve společnosti. Tyto normy mají povahu etickou i právní a většinou souvisí s hospodářskou soutěží, ochranou životního prostředí i se zaměstnaneckými vztahy a zajištění rovných příležitostí uvnitř podniku [10].

Průzkum PwC ukazuje, že **zhruba 80 % respondentů je přesvědčeno, že jejich etický kodex zahrnuje hlavní oblasti rizik a stanovuje správné hodnoty pro podnik. Podle 79 % respondentů jsou hodnoty firmy stanovené jasně a zaměstnanci jim rozumí. Přes polovinu**

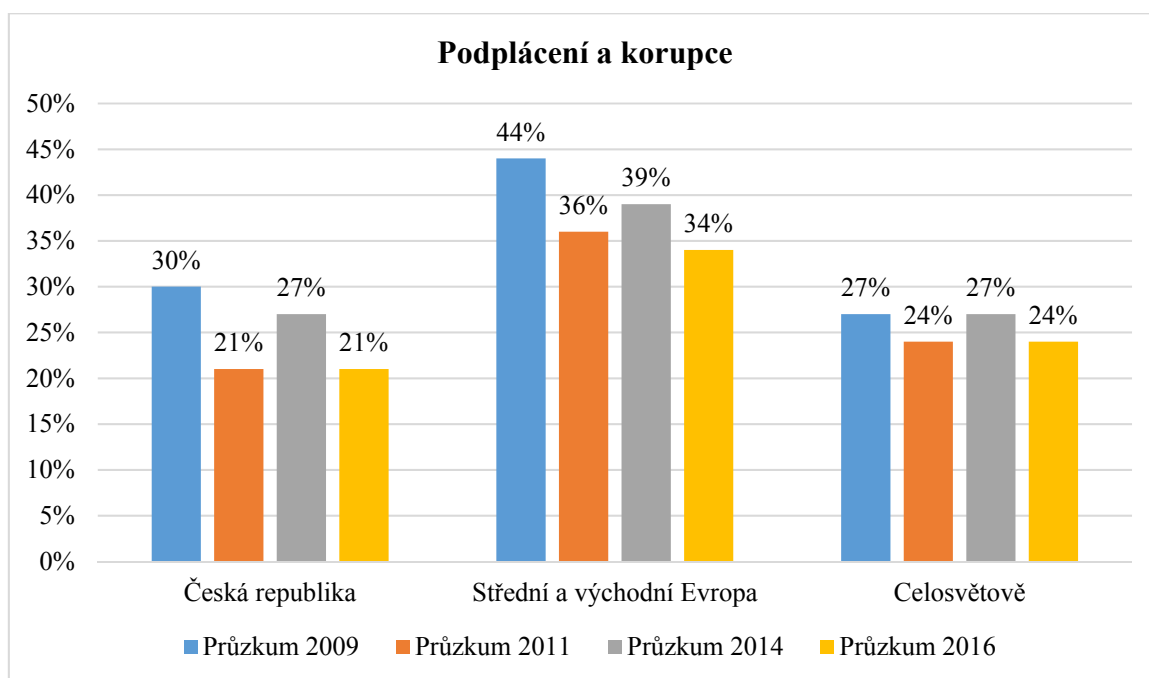
společností, přesněji 55 %, provádí pravidelné školení pro své zaměstnance v oblasti etického kodexu a podpůrných směrnic [3].

Tato vcelku vysoká čísla poukazují na to, že české společnosti zřejmě mají zavedený přiměřený etický kodex. Klíčovým faktorem účinného fungování etiky v podniku je však to, zda zaměstnanci rozumí etickým principům firmy. Pravidelná školení zaměstnanců jsou proto velmi důležitá a měl by je využívat každý podnik, který chce, aby etický kodex fungoval efektivně. Právě školení zaměstnanců, a to nejen v oblasti etiky, ale i v dalších důležitých odvětvích, je jedním z nejdůležitějších doporučení pro společnosti, protože informovanost zaměstnanců může být až polovinou úspěchu v dané oblasti. Po proškolení pak úspěšnost podniku závisí na tom, jak moc se zaměstnanci budou snažit vše dodržovat a celkově jednat ve prospěch podniku.

3.1.3 Průzkum hospodářské kriminality

V letech 2009, 2011, 2014 a 2016 provedla poradenská společnost PwC celosvětové průzkumy o hospodářské kriminalitě. V roce 2016 se nashromáždily odpovědi od 6337 organizací ze 115 zemí, včetně České republiky, pro získání co nejkomplexnějšího pohledu na současný stav hospodářské kriminality a na to, jak ji organizace vnímají. V těchto hromadných průzkumech byla jako jedna z oblastí zařazena etika a compliance, protože právě dodržování právních a etických norem v podnikatelském prostředí je stále náročnější a stává se pro každou ze společností hlavním problémem, který se snaží minimalizovat. Výsledky průzkumu právě z této oblasti budou ukázány níže. Dále průzkum mapoval i oblast počítačové kriminality, majetkové zpronevěry, praní špinavých peněz a další.

Průzkum ukázal, že v roce 2016 se podplácení a korupce umístili na 4. místě nejčastějších typů hospodářské kriminality v ČR, vývoj v letech i na různých územích je znázorněn obrázkem 4. **S podplácením a korupcí v ČR v roce 2016 zkušenost 21 % společností**, s porovnáním se střední a východní Evropou je toto číslo o 13 % nižší, celosvětově je však už jen o 3 % nižší, avšak stále je na tom lépe.



Obrázek 4: Graf podplácení a korupce

Zdroj: Upraveno dle [3]

Celkem 6 % firem bylo v předchozích 24 měsících před průzkumem požádáno o zaplacení úplatku, v porovnání s předchozím průzkumem v roce 2014 došlo k poklesu o 10 %, nastal tedy pokles o více než polovinu, což se může zdát optimistické, avšak opak může být pravdou. Právě podplácení a korupce je typ podvodu, který lze velmi těžko odhalit a vnímání toho, co je úplatkem a co ne, je velmi subjektivní a každý to může vnímat jinak. Chování, které je pro některé společnosti běžným obchodním jednáním může být pro jiné již uplácením a korupcí. **Tři čtvrtiny českých firem vnímají podplácení a korupci jako velkou hrozbu svého podnikání. 12 % firem ztratilo příležitost v konkurenčním boji, protože konkurence úplatek zaplatila a zajistila si tak výhodu na trhu [3].**

3.1.4 Shrnutí jednotlivých průzkumů

Pro zhodnocení četnosti etických kodexů, tedy toho, kolik procent podniků v ČR má zavedený etický kodex, bylo použito dvou průzkumů. První průzkum byl iniciován společností zabývající se stavem korupcí a jejím omezováním TIC, která spolu s VŠE zjistila, že v roce 2006 mělo etický kodex zavedeno pouhých 9 % firem. Na rozdíl od druhého průzkumu, který provedla společnost poskytující auditorské, daňové či poradenské služby, kde výsledek používání etických kodexů v podniku byl zcela odlišný, v roce 2016 mělo 86 % společností v ČR etický kodex. Tato dvě čísla jsou naprosto odlišná a může se tedy zdát, že průzkumy nejsou relevantní. Pokud však vezmeme v potaz desetiletý rozdíl mezi průzkumy a také to,

že etický kodex je čím dál více populárnější, pak lze říci, že etický kodex se do podvědomí podniků dostává hlavně až v posledních letech. Podniky se snaží, aby jejich chování bylo etické a bojují tak, proti hospodářské kriminalitě, která je v oblasti etiky velkým rizikem pro existenci firmy. Obecně tedy lze shrnout, že většina podniků, hlavně těch velkých, má zavedený etický kodex a o etiku uvnitř podniku se zajímá.

Podniky jsou také přesvědčeni, že je jejich etický kodex správně nastavený, tedy že jsou v něm zahrnuty věci podstatné a také, že správně funguje v praxi, alespoň to naznačuje 80 % spokojenost respondentů průzkumu. Myslí si, že etický kodex je stanoven jasně, a že je srozumitelný pro jejich zaměstnance. Přesto zhruba 55 % podniků provádí pravidelná školení v oblasti etického kodexu a etického jednání a chování. Není to však z toho důvodu, že si myslí, že by tomu zaměstnanci nerozuměli, ale z důvodu, že s ubíhajícím časem se mohou požadavky na etiku zvětšovat, protože např. pachatelé činů hospodářské kriminality jsou čím dál tím víc zkušenější a také není jednoduché v dnešní době tyto činy odhalit. Mohou probíhat v podniku nepozorovaně několik let, a i proto jsou vhodná tyto školení, pro seznámení s novými poznatky a nabádání k větší obezřetnosti.

3.2 Komparace jednotlivých etických kodexů

Jedním z hlavních cílů této práce je porovnání etických kodexů, zjištění, co obsahují, které principy se v nich opakují, které jsou nejvíce využívány a které méně. Při bližším prozkoumání jednotlivých etických kodexů můžeme vidět, že je každý jiný, avšak některá etická pravidla, principy a normy se často opakují.

Mezi nejhlavnější kritéria, které se často objevují v etickém kodexu patří především:

- **Profesionalita** – v té se po zaměstnancích chce, aby použili co nejvíce svých zkušeností a znalostí a chovali se tak, aby šli ostatním příkladem, aby ostatní motivovali ke zlepšení a zvýšení své vlastní úrovně profesionality.
- **Týmovost** – toto kritérium je důležité pro správný chod kolektivu, požaduje se, aby mezi sebou všichni vycházeli, snažili se pracovat společně, vzájemně si pomáhali, a tím zvyšovali efektivitu podniku.
- **Transparentnost** – je důležitá pro všechny operace v podniku, aby bylo průkazné, jak vznikli, z jakého důvodu, a že proběhly v souladu se zákonem. Velký důraz na transparentnost se klade hlavně při výběru dodavatelů, kde je důležité, aby proběhlo porovnání jednotlivých nabídek, vyhodnocení a až následně výběr.

Aby bylo jasné, že se dodavatel nevybral na základě známostí či jiných výhod, které by rozhodnutí podniku neměly ovlivňovat.

- **Respektování zákonů** – by mělo být samozřejmostí v každém podniku, avšak zdůraznění, že je toto kritérium velmi důležité je na místě. V podniku často dochází k vymýšlení, jak by se zákon dal obejít bez postihu, aby tak vznikla výhoda pro podnik. Právě toto by etický kodex měl eliminovat a všichni by se měli snažit, aby jejich chování a jednání bylo v souladu se zákonem, bez nutností ho obcházet či dokonce porušovat.
- **Zákaz úplatků a korupce** – etický kodex často určuje, jaké dary, ať již peněžní či nepeněžní, může podnik přijmout. Často bývá omezená jejich výše i charakter, aby bylo jasné, že nešlo o uplácení. Korupce je brána jako zneužití postavení a porušení nestrannosti s cílem získání materiálních nebo jiných výhod.
- **Střet zájmů** – chování všech v podniku bez zaujetí, bez toho, aby se snažili navázat kontakty a spolupráci se známými, které by pak zvýhodňovali ať už samotného zaměstnance, celou firmu, známou osobu nebo firmu, ve které je osoba zainteresovaná či rodinu zaměstnance či známé osoby.
- **Ochrana dobrého jména firmy** – mělo by být v zájmu vedení i zaměstnanců, aby chránili dobrou pověst, a tedy dobré jméno firmy. Pokud by bylo jméno firmy poškozeno, pak je firma ohrožena úbytkem zakázek, zákazníků, v nejhorším případě může dojít až k existenčním problémům.
- **Ochrana životního prostředí** – každý podnik svou činností narušuje životní prostředí, proto je v jeho zájmu, aby se snažil tato narušení co nejvíce eliminovat.
- **Ochrana osobních údajů** – velmi důležitá součást etického kodexu, protože každá osoba má právo na ochranu osobních údajů, a proto je důležitá i v této oblasti.
- **Politická nestrannost** – některé podniky mohou požadovat politickou nestrannost, obzvláště, pokud by to bylo v rozporu s činností podnikání.
- **Pravidelná školení** – etický kodex může stanovovat i četnost a oblasti, ve kterých se zaměstnanci i vedení budou školit.
- **Respekt** – respekt vůči firmě, vedení či jiným zaměstnancům je velmi důležitý pro navození dobrých pracovních vztahů, utužuje se tím kolektiv a prospívá to pracovnímu prostředí.
- **Diskriminace** – zákaz diskriminace by měl být samozřejmý v každém podniku, pro jistotu však bývá uveden i v etickém kodexu, nejčastěji bývá zákaz diskriminace

na základě rasy, pohlaví, náboženského vyznání, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace apod.

- **Chování** – mezi chování můžeme zařadit pozdrav a přivítání zákazníka, seriózní vystupování, zdvořilé a ohleduplné chování a mnoho dalších, a to nejen při jednání se zákazníkem, ale při jakémkoliv jednání s vedením či se spolupracovníky. Toto chování by měl dodržovat každý, avšak při zahrnutí tohoto do etického kodexu lze případné porušení správného chování postihnout, podnik tak má možnost prohrašky v této oblasti řešit. Může tak předejít ztrátám zákazníků či neshodám mezi spolupracovníky.
- **Vizáž a oblékání** – každé zaměstnání si vyžaduje jiné oblečení, v některých není důležité, co mají na sobě, jinde je třeba společenského oblečení a někde se používá firemní oblečení. Proto každý podnik může mít určené vlastní pravidlo pro styl oblékání. Důležitá je ale i celková vizáž, nepovoleny mohou být tetování a piercingy na viditelných místech a jiné. Etický kodex může upravovat i styl účesu či vousů.
- **Ochrana know-how** – know-how představuje technologické či jiné postupy a znalosti potřebné pro vykonání určité činnosti v podniku. Je to druh duševního vlastnictví, a proto bývá jeho ochrana zahrnuta do etického kodexu, jde o zákaz předávání výrobních postupů, strategických informací a jiných neveřejných informací pro podnik mimo společnost, při úniku těchto dat by mohla být zvýhodněna konkurence.
- **Odbornost** – získání co nejvíce znalostí a vědomostí potřebných pro výkon práce. Neustálé zlepšování odbornosti je zajištěno pravidelným školením. Dále taky požadavek, aby byla odborná péče k zákazníkovi samozřejmostí.
- **Fair-play** – férové chování zaměstnanců, bez zaujetí, bez touhy po získání výhody pro sebe či druhé.
- **Nekonfliktnost** – takové jednání zajišťuje dobrou pověst nekonfliktní osobě i celému podniku. Podnik není pod zbytečným zájmem médií, nepřitahuje nechtěný zájem obchodních partnerů, kteří by mohli konfliktní jednání vyhodnotit jako nepřínosné pro obchodní vztah a ukončit ho.

K prozkoumání bylo vybráno 12 podniků s etickým kodexem. Po bližším prozkoumání můžeme říci, že většina věcí se v něm hodně opakuje. Pro přehlednější zobrazení se zkoumala především profesionalita, týmovost, transparentnost, respektování zákonů, zda etický kodex obsahuje zákaz úplatků a korupce, střet zájmů, ochranu dobrého jména firmy, ochranu životního prostředí a ochranu osobních údajů. Dalším principem je politická nestrannost,

zda probíhají pravidelná školení, zda se po zaměstnancích požaduje respekt k druhým, zákaz diskriminace, určené chování, vizáž a oblékání. Zda si firma etickým kodexem snaží chránit know-how a zajišťuje odbornost, fair-play, nekonfliktnost. Ve vybraných 12 etických kodexech podniků s abecedním označením A až L se zkoumalo, jestli obsahuje některý z těchto 19 etických principů. Výsledky jsou patrné z tabulky 1 a pro větší přehlednost byly srovnány dle častějšího použití.

Tabulka 1: Využívané principy etických kodexů

Etický princip	Podnik												Celkem
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
ochrana osobních údajů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
respektování zákonů	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
týmovost	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
respekt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
transparentnost	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	11
střet zájmů	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	11
ochrana životního prostředí	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	11
odbornost		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	10
profesionalita	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	10
nekonfliktnost		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	10
zákaz úplatků a korupce	x	x	x	x	x		x	x			x	x	9
pravidelná školení	x	x	x	x		x		x		x	x	x	9
fair-play		x	x		x	x	x	x	x		x	x	9
chování		x	x	x		x	x	x	x	x			8
ochrana know-how	x	x		x	x			x	x		x	x	8
ochrana dobrého jména firmy	x				x			x	x	x	x	x	7
diskriminace	x				x	x		x		x	x	x	7
vizáž a oblékání	x				x								2
politická nestrannost		x											1
Celkem	14	16	13	13	15	14	12	15	13	14	16	16	171

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve všech etických kodexech byl obsažený princip ochrany osobních údajů, respektování zákonů, týmovost a respekt k ostatním. Jsou to tedy principy, které jsou velmi důležité, obzvláště ochrana osobních údajů a respektování zákonů. Týmovost je důležitá pro zvládnutí velkých pracovních úkolů, které je efektivnější zpracovat kolektivně, jsou tak provedeny v kratším čase a lepší kvalitě, protože zde probíhá kontrola druhých lidí, jednotlivci by chybu mohl přehlédnout. Respekt k druhým je velmi důležitý pro dobrý kolektiv a pracovní vztahy, což způsobuje příjemné pracovní prostředí, zaměstnanci jsou spokojeni a snaží se pracovat co nejlépe. Za těmito principy následuje transparentnost, střet zájmů a ochrana životního prostředí, tento princip nebyl použit pouze v jednom etickém kodexu. Dalšími častými principy jsou odbornost, profesionalita a nekonfliktnost, zákaz úplatků a korupce, pravidelná školení a fair-play. Méně častými je chování, ochrana know-how a ochrana dobrého jména firmy

či diskriminace. Nejméně využívaným principem je vizáž a oblékání a politická nestrannost. Tyto principy se tedy zdají jako zbytečné, záleží však na jednotlivém podniku, co pro svou činnost potřebuje.

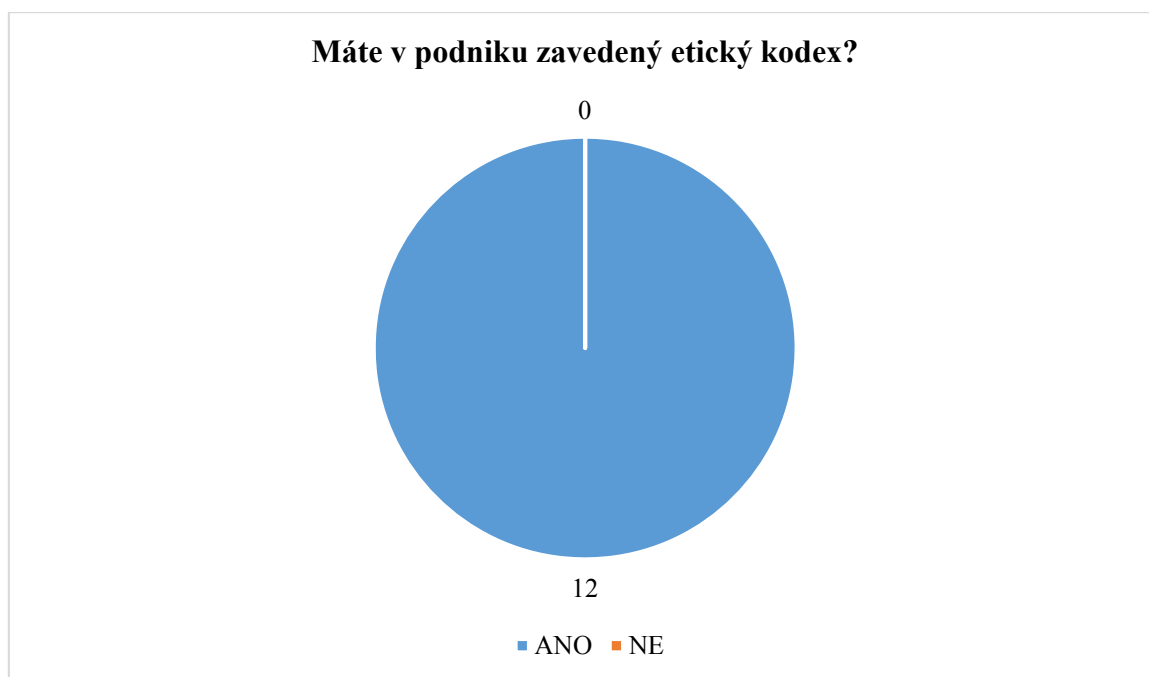
Pokud by se nesrovnávaly jednotlivé principy, ale podniky, pak se musí sledovat, kolik principů se v jejich etickém kodexu objevuje. Z devatenácti principů se objevilo šestnáct u podniku B, K a L. Naopak nejméně u podniku G. Vše však opět záleží na tom, co podnik potřebuje mít v etickém kodexu zahrnuto pro svou činnost.

3.3 Rozhovor s manažery podniků se zavedeným etickým kodexem

Pro lepší zhodnocení využívání a přínosnosti etických kodexů byli dotazováni manažeři 12 podniků, kteří mají zavedený etický kodex. Tyto manažeři si našli čas na zodpovězení několika otázek, aby nastínili, jak etický kodex v jejich organizaci funguje či nikoliv. Manažeři odpovídali na základě svého subjektivního pocitu.

Otázka č. 1

První otázka položená manažerům byla spíše pro kontrolu: **Má podnik zavedený etický kodex?** Zde uvedli všichni manažeři ANO, jak znázorňuje obrázek 5, což ukazuje na správný výběr podniků, protože je požadavkem, aby byl dotazovaný manažer z podniku, který etický kodex zavedený má.



Obrázek 5: Odpovědi na otázku č. 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2

Další, v pořadí druhou, otázkou bylo, zda **je dodržování etického kodexu stanoveno v pracovní smlouvě či organizačním dokumentu podniku?** Cílem bylo zjistit, zda mají zaměstnanci závazně stanoveno povinně dodržovat etický kodex.

Odpovědi manažerů byly následovné: 8 manažerů odpovědělo, že etický kodex je stanoven písemným dokumentem podniku, kterým může být pracovní smlouva či jiný organizační dokument. Pouze 4 firmy nemají etický kodex pevně stanovený k dodržování některých z dokumentů podniku, zastoupení těchto odpovědí je vidět na obrázku 6.



Obrázek 6: Odpovědi na otázku č. 2

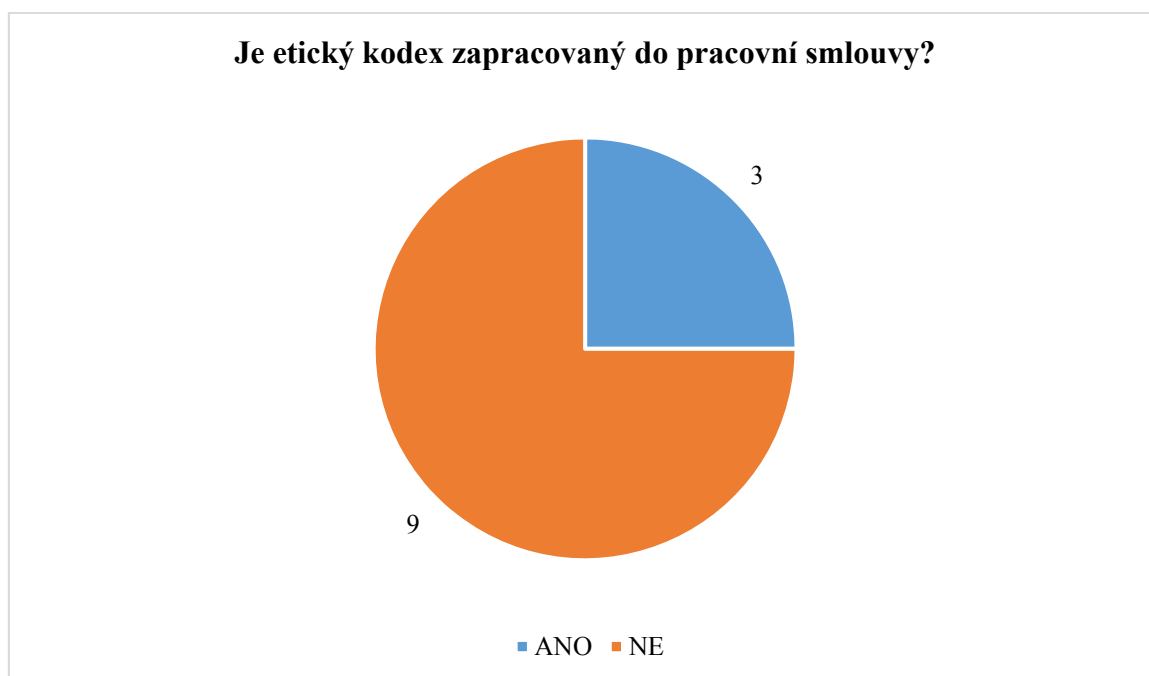
Zdroj: Vlastní zpracování

V těchto 4 případech, kdy není etický kodex pevně stanovený v pracovní smlouvě či organizačním dokumentu, slouží etický kodex každé z firem pouze jako návod na chování pro zaměstnance, má tedy formu dobrovolnou. Etický kodex a jeho dodržování nebylo stvrzeno podpisem žádného dokumentu, ani k tomu nebyl nikdo vyzván. Právě dobrovolnost může působit na zaměstnance velmi pozitivně, mají pocit, že dodržování etického kodexu na základě jejich vlastního rozhodnutí, je věcí, kterou udělali navíc, pro své dobro i dobro firmy a je to pro ně velice motivující. Nevýhodou bývá, že pokud organizace chce, aby zaměstnanci kodex dodržovali, může pak být velmi těžké je k tomu přesvědčit, rozhodnutí o dodržování či nedodržování etického kodexu je v tomto případě pouze na zaměstnancích. Etický kodex bývá umístěn na viditelných místech, nástěnkách i na webových stránkách, má tedy k němu každý přístup. Zaměstnanci jsou v kladném rozhodnutí o dodržování etického kodexu plně

podporování, zaměstnanec se v případě jakýchkoliv nejasností může kdykoliv obrátit na svého nadřízeného, který je schopný mu poradit, dokáže určit, co je ještě v souladu s kodexem a co již nikoliv a doporučí řešení vhodné pro konkrétní situaci. Bohužel je zde problém v motivování zaměstnance k tomu, aby etický kodex dodržoval, protože není přesně evidováno, kdo se jím řídí a kdo ne. Proto nepřichází v úvahu odměny peněžního charakteru, avšak při správném postupu ve věci etického charakteru se dbá na to, aby byl zaměstnanec pochválen, při opakovaném dodržení etického kodexu pak pochválen veřejně před ostatními spoluzaměstnanci. To nakonec pro většinu motivující může být, pokud se hlavní částí motivace nestalo právě to, že jeho dodržování je čistě dobrovolné.

Otázka č. 3

Další, v pořadí třetí otázkou je, zda **je etický kodex vázán právě na pracovní smlouvu?** Pokud je etický kodex součástí pracovní smlouvy, pak je zaměstnanec povinen ho dodržovat, protože porušení etického kodexu by mohlo být bráno jako porušení pracovní smlouvy, kterou se zaměstnanec jejím podepsáním zavázal dodržovat. V tomto případě je velmi těžké stanovit, zda došlo k porušení etického kodexu, a tím i k porušení pracovní smlouvy či zda to bylo ještě v etických mezích. V tomto dotazování uvedli pouze 3 manažeři, že etický kodex mají zapracovaný do pracovní smlouvy, odpovědi jsou zaznamenány i v obrázku 7.



Obrázek 7: Odpovědi na otázku č. 3

Zdroj: Vlastní zpracování

V etických kodexech se často vyskytují zásady měkkého typu, které se špatně vymezují a jsou obtížně měřitelné, kvantifikovatelné a je téměř nemožné stanovit hranice, tedy určit,

co zásadu uvedenou v etickém kodexu již porušuje a co nikoliv. Proto je forma propojení etického kodexu a pracovní smlouvy nejistým nástrojem, protože může způsobovat spory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, v krajní možnosti i mezi třetí stranou, např. při řešení sporu za účasti právníka.

Otázka č. 4

Navazující, čtvrtou, otázkou je, zda **je etický kodex uveden v organizačním dokumentu?** V organizačním dokumentu mají etický kodex zástupci 7 firem, jak je uvedeno i na obrázku 8, zaměstnanci s ním byli seznámeni, souhlasili s ním a podpisem se zavázali etický kodex dodržovat. Zde je ale důležité, aby tento dokument měl určené i případné postihy při porušení pravidel v něm uvedených. Jak ale manažeři uvedli, tyto postihy nejsou tak přísné, jako by to bylo v případě propojení etického kodexu s pracovní smlouvou. Při prvním porušení etického kodexu dochází jen k ústnímu upozornění a napomenutí od nadřízeného, po opakovaném porušení většinou dochází k sankcím odrážejícím se na mzdovém ohodnocení zaměstnance, přesněji na jeho pohyblivé složce, kdy dochází k mírnému snížení osobního ohodnocení či prémie.



Obrázek 8: Odpovědi na otázku č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5

Protože má etický kodex v závazném dokumentu uvedených 8 firem, v pracovní smlouvě 3 firmy a v organizačním dokumentu 7 firem, je jasné, že některé z nich mají etický kodex

ve formě organizačního dokumentu, avšak k jeho dodržování se zavázali podpisem pracovní smlouvy. Rozuzlení přinese otázka pátá, graficky znázorněna obrázkem 9, **je etický kodex součástí pracovní smlouvy a zároveň je uveden v organizačním dokumentu?** Přesně takhle to mají zavedené ve 2 podnicích ze všech dotazovaných, manažeři uváděli různé důvody, proč nestačí jen jeden dokument, pouze pracovní smlouva nebo pouze organizační dokument. Jeden z nejčastějších důvodů bylo, že v případě, že chtějí etický kodex pozměnit a upravit, pak je jednodušší vydat nový organizační dokument a ten předešlý zrušit, tím že jeho dodržování stvrzeno pracovní smlouvou, pak jsou zaměstnanci pořád povinni ho po seznámení s aktualizací dodržovat. Pokud by byl etický kodex uvedený pouze v pracovní smlouvě, pak by každá jeho změna musela vést ke změně pracovní smlouvy všech zaměstnanců, k vytváření zbytečných dodatků k pracovní smlouvě a tím vlastně i ke zbytečným administrativním úkonům.



Obrázek 9: Odpovědi na otázku č. 5

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí toho, kde firmy etický kodex mají uvedený, zda v pracovní smlouvě, v organizačním dokumentu, v obojím či jinde je znázorněno tabulkou 2.

Tabulka 2: Rozvržení etických kodexů dle dokumentu

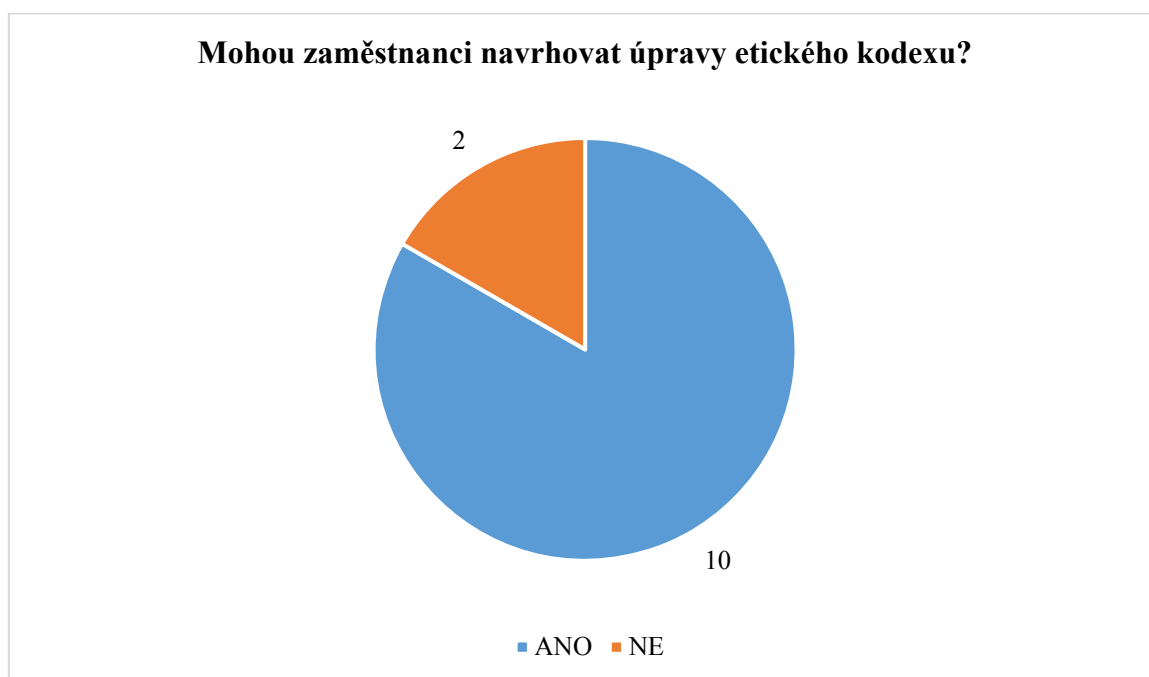
Etický kodex	Firma č.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
v pracovní smlouvě	x				x							x
v organizačním dokumentu	x	x			x	x		x	x	x		
jinde			x	x			x				x	

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6

I když je etický kodex v podniku zavedený, vždy je možnost ho změnit a upravit, a to v reakci na určité situace, které mohou nastat ať kvůli hledisku časovému, politickému, společenskému nebo dalším. Tím se může pozměnit celý pohled na to, co je etické a co ne. Proto zde vyvstává otázka č. 6: **Mohou zaměstnanci navrhnout úpravy etického kodexu?** Tedy zda mohou navrhnout změny a úpravy, doporučit nové body etického kodexu, nebo naopak některé označit za zbytečné.

Z odpovědí manažerů, které jsou graficky znázorněny i na obrázku 10, vyplývá, že 83 %, tedy 10 z 12 dotázaných odpovědělo, že ANO, přesněji jsou nakloněni k tomu, aby se zaměstnanci mohli aktivně podílet na změnách, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že aktivní přístup k etickému kodexu svědčí o tom, že zaměstnanci mají zájem o etický kodex, celkově o etické otázky a chtějí zlepšovat etickou situaci v podniku. Druhým důvodem je, že možnost podílet se na něčem a být spoluautorem něčeho dobrého, viditelného, je pro mnoho lidí velkým motivátorem, čímž se mohou začít zajímat o etické prostředí i přes to, že by je to normálně nezajímalo, nebo by tomu nevěnovali až tolik svého času.



Obrázek 10: Odpovědi na otázku č. 6

Zdroj: Vlastní zpracování

V jednom ze dvou podniků, jejichž zaměstnanci zásah do etického kodexu povolený nemají, mají firemního právníka, který se stará o tyto záležitosti, upravuje je v souladu se zákony, předpisy, a proto je odpovědnost o správnosti i věčnosti etického kodexu pouze na něm a není povolený zásah nikoho jiného. Druhý podnik uvedl, že nic jako úpravy zaměstnanců etického

kodexu zavedený nemají, ještě se jim nestalo, že by zaměstnanci upozornili na nějaký nedostatek, avšak bylo podotknuto, že kdyby nějaká námitka byla vznesena, jistě by se s ní podnik zabýval, zda je opodstatněná či nikoli a zda je třeba etický kodex poupravit.

Otázka č. 7

Pokud ale chceme sledovat přínosnost kodexu, musíme se ptát na otázku č. 7: **Jste spokojeni s etickým kodexem?** Manažeři dostali na výběr z pěti možností:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nemám názor
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Zde manažeři chvíli váhali, bylo evidentní, že není lehké se rozhodnout a určit přesně, do jaké kategorie by se měli zařadit. Jak sami uvedli, je těžké hodnotit etický kodex komplexně jako celek, ve většině případů tomu je tak, že některé části kodexu vyhovují a jsou tedy správně zavedené, avšak jsou i takové části, které podniku nic nepřináší a pouze ho zatěžují soustředěním se na zbytečné věci, fungování etického kodexu v praxi podniku tak není efektivní. To, jak etický kodex uspěl v jednotlivých podnicích je vidět na obrázku 11.

Zhodnocení této otázky začneme u odpovědi neutrální, tedy nemám názor, tak odpověděl jeden manažer z dvanácti, odůvodnil to tím, že zažil situaci, kdy byl etický kodex přínosný, i situaci, kdy se etický kodex negativně podepsal na chodu podniku. V současné době etický kodex v podniku sice funguje, ale jen na úrovni, že v podniku je zavedený, ale nikdo nemá přehled o tom, kdo se jím řídí a kdo ne. Tím se sice nenarušuje chod podniku, avšak velká pozitiva také nepřináší.

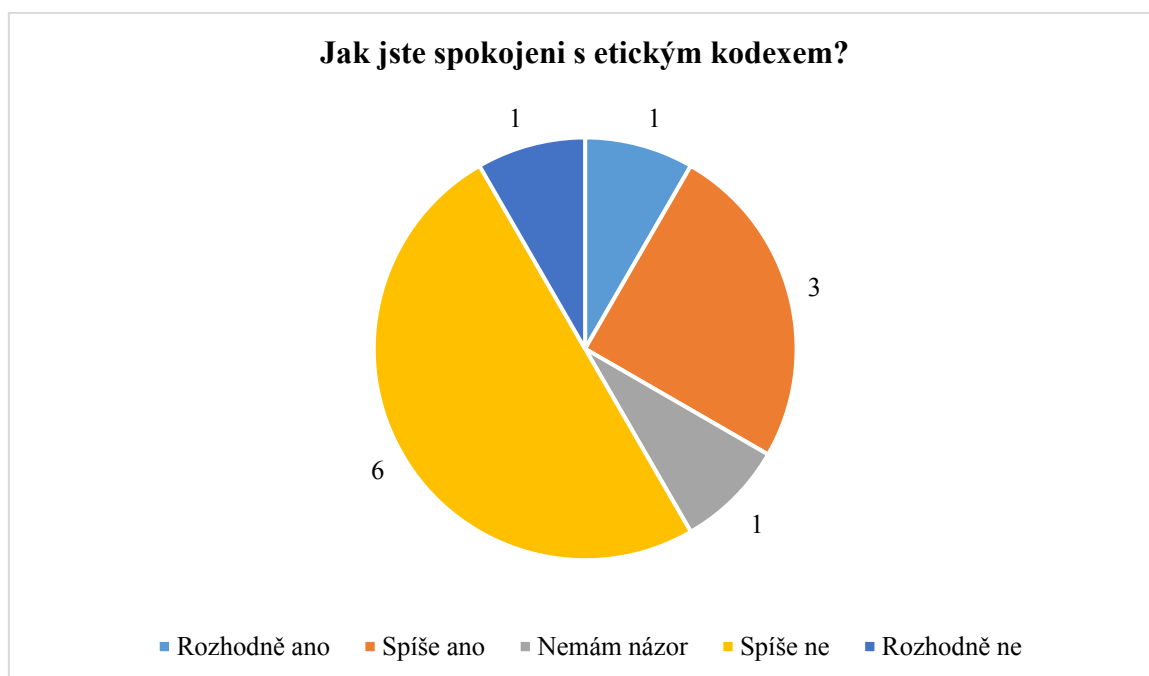
Kladnou odpověď, kdy manažer je rozhodně spokojený s etickým kodexem v podniku, si také vybral jeden z dvanácti manažerů. Uvedl, že nikdy nezažil, že by etický kodex byl pro podnik nepřínosný. Etický kodex vyhovuje požadavkům podniku i požadavkům legislativním, zaměstnanci jsou s ním také velmi spokojeni, uvádějí, že díky němu se každý snaží chovat co nejlépe, a to hlavně k zákazníkům, nevznikají tedy žádné rozdíly či výhody mezi samotnými zaměstnanci tím, že by někdo použil něco, co by ho zvýhodnilo před ostatními. Všichni se snaží, aby etický kodex nadále takto skvěle fungoval a vyvíjel se stále k lepšímu.

Opak je pak záporná odpověď, tedy že manažer rozhodně není spokojen, která se objevila taktéž u jednoho manažera. Ten uvedl, že etický kodex velmi zkomplikoval vztahy mezi

zaměstnanci, protože zaměstnanci se sami přestali snažit jednat v souladu s etikou, ale pouze se soustředili na to, aby zaznamenali všechny etické nedostatky ostatních, kteří pak byli potrestáni, a vznikal tak odmítavý postoj k samotnému etickému kodexu, protože viděli, že jim nic dobrého nepřináší. Etický kodex tedy do podniku vnesl pouze zášť a nenávisť mezi zaměstnanci, kteří se snažili navzájem se co nejvíce poškodit. Dle slov manažera chce každý zaměstnanec být lepší než druhý, stoupnout v očích nadřízeného, tím že poukáže na nedostatky spolupracovníka a navodit pocit, že on nedostatky nemá.

Odpověď, že je manažer spíše spokojený si vybrali již 3 manažeři. Jejich odpovědi byly rychlé a stručné. Etický kodex v podniku podle nich funguje, ale vidí v něm mezery ke zlepšení, myslí si, že ještě nějaký čas potrvá, než bude etický kodex v praxi fungovat tak, jak by si všichni představovali.

Poslední odpovědí, kterou je třeba zhodnotit, je převažující nespokojenost, kterou si vybralo největší množství manažerů. Šest odpovědí, kdy jsou manažeři spíše nespokojeni, bylo odůvodněno tím, že etický kodex podniku nevyhovuje, nesplňuje základní požadavky jak od vedení, tak požadavky, které by v něm chtěli mít zakotveny zaměstnanci. Dle jejich vlastních slov je etický kodex v těchto podnicích spíše na obtíž a víceméně působí pouze jako zvýšení prestiže podniku v očích zákazníků, dodavatelů, odběratelů a celého okolí.



Obrázek 11: Odpovědi na otázku č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování

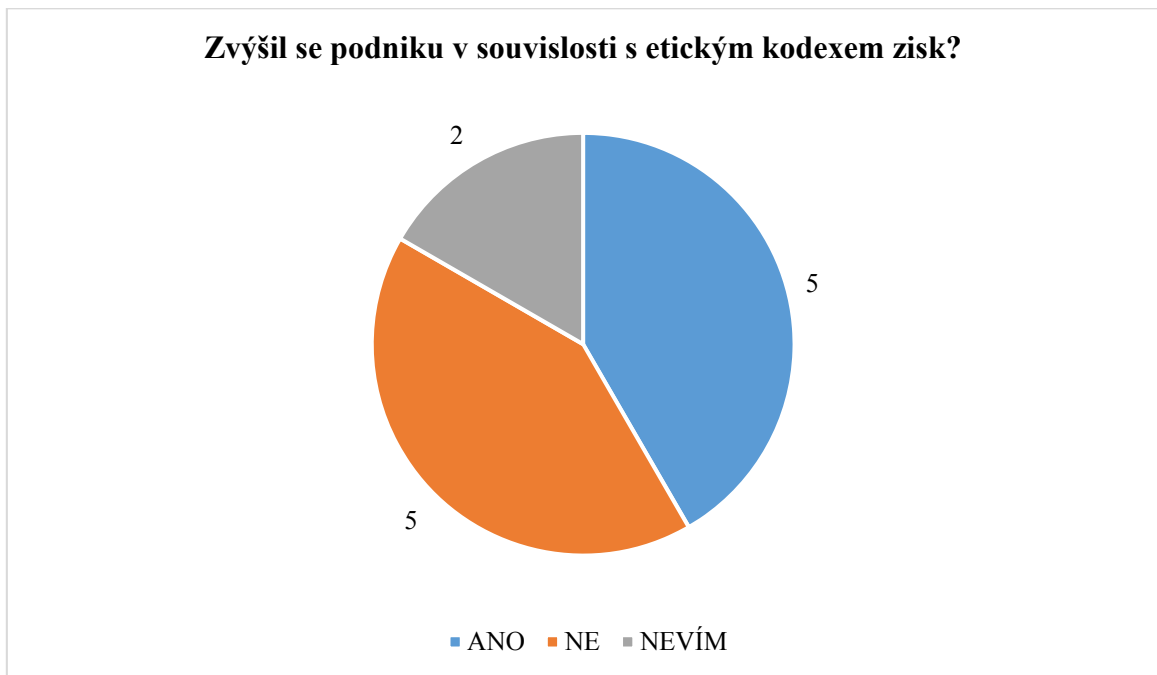
Pokud tuto otázku a její odpovědi shrneme, krajní možnosti, tedy rozhodně spokojen či nespokojen s etickým kodexem si vybral vždy jeden manažer, stejně tak jako odpověď,

kdy si manažer není jistý, zda je etický kodex v podniku spíše pozitivem či negativem. To svědčí o tom, že jen málo manažerů může říct, že etický kodex funguje a je takový jaký má být nebo že nefunguje a podniku spíše „překáží“. Je jednodušší odpovědět, že je spíše spokojen či nespokojen, protože je evidentní, že ve většině kodexů je stále nějaká možnost zlepšení, ať už kvůli tomu, že nejsou tak dobře detailně propracovány nebo kvůli měnícímu se okolí podniku, kterému se etický kodex nestačí přizpůsobovat a upravovat. Pakliže je manažer spíše nespokojen, v tom můžeme hledat skryté významy toho, že kodex podniku sice nevyhovuje, ale stále jsou v něm určité body, které se ubírají správným směrem, a které fungují a měly by v kodexu zůstat. Etický kodex tedy není k zahození, pouze je pro daný podnik nevyhovující a měl by projít úpravou.

Otázka č. 8

S otázkou spokojenosti s etickým kodexem úzce souvisí i otázka č. 8: **zvýšil se podniku díky etickému kodexu zisk?** Důvodem, proč je mezi nimi souvislost, je, že etický kodex by měl být podniku prospěšný. Za předpokladu, že je etický kodex dobře zpracovaný a zavedený, může přilákat nové zákazníky. Ti vyhledávají podniky zodpovědné za své chování, takové, které se chovají eticky, v souladu se všemi pravidly, udržují si se zákazníky dobrý vztah a zároveň se snaží např. minimalizovat dopady na životní prostředí. V takovém případě vidí zákazníci spoustu pozitivních věcí a věří tak podniku, že tyto pravidla budou i v jejich obchodním vztahu. Tedy, že se k nim budou chovat eticky, nebudou se je snažit oklamat, všechny služby i zboží bude vyrobeno a dodáváno v souladu se zákony, a navíc podnik nebude narušovat přírodu a celé životní prostředí kolem nich. V takovém případě budou rádi s podnikem udržovat vztah, budou se k němu vracet a poskytnou dobrou recenzi pro ostatní. Naskytuje se tak možnost získávat další nové zákazníky a tím se může zvyšovat zisk každého podniku, který má zavedený etický kodex.

Odpovědi byly velmi vyrovnané, 5 manažerů odpovědělo, že určitý nárůst zaznamenali a 5 manažerů, že změnu ve výši zisku nepocítují. Zbylí dva manažeři odpověděli, že neví, podnik se na tuto skutečnost nezaměřoval, a proto to nedokáže posoudit, grafické znázornění odpovědí je na obrázku 12.

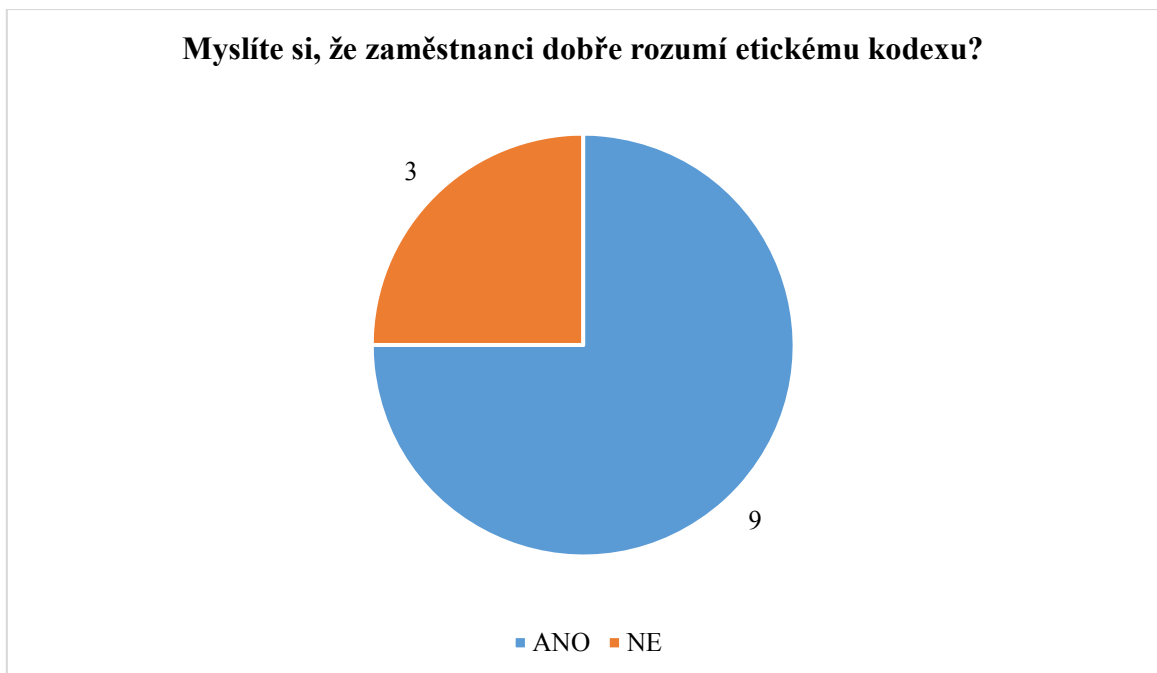


Obrázek 12: Odpovědi na otázku č. 8

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9

Další zajímavou a vypovídající je otázka č. 9: **myslíte si, že zaměstnanci dobře rozumí etickému kodexu?** Jak lze vidět na obrázku 13, odpovědi manažerů se rozdělili na kladnou odpověď 75 % manažerů a zápornou odpověď 25 % manažerů.



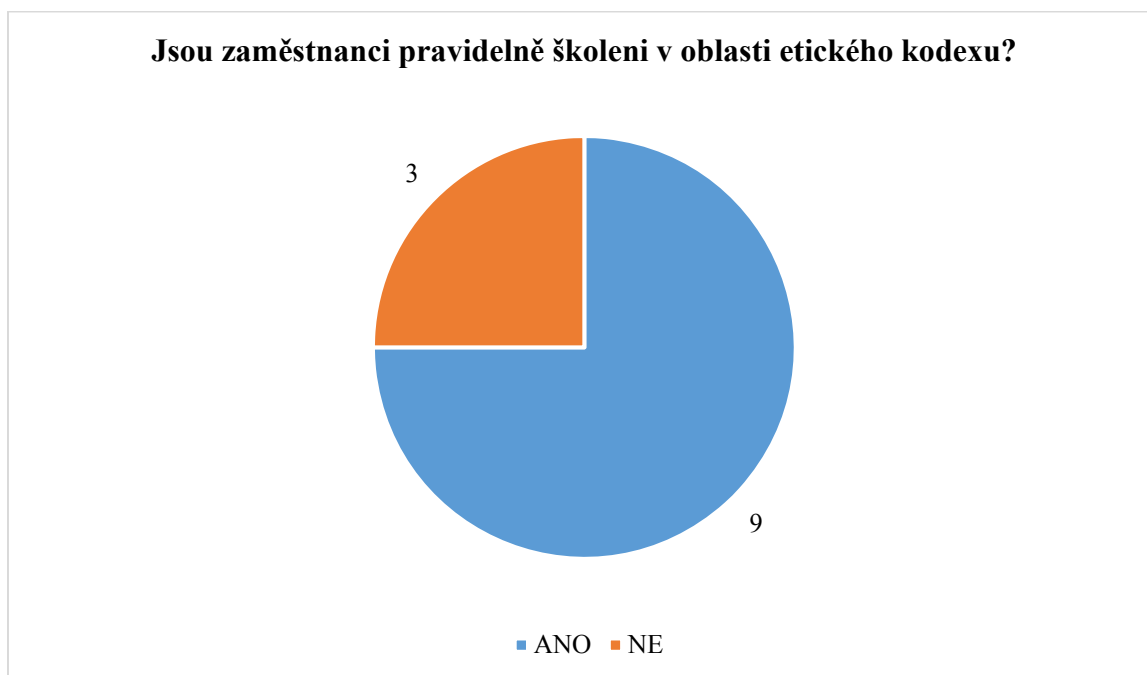
Obrázek 13: Odpovědi na otázku č. 9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tři čtvrtiny manažerů si myslí, že zaměstnanci jsou správně informováni o etickém kodexu a jeho obsahu a že mu tedy bez problému rozumí. 3 manažeři si to naopak nemyslí, jako hlavní důvod bylo uvedeno časté dotazování na některé části etického kodexu, žádosti o vysvětlení a většinou i marná snaha o pochopení některých principů. V tomto případě pak dochází k častějšímu porušení etického kodexu, než je tomu v podnicích, kde mu zaměstnanci rozumí.

Otázka č. 10

Poslední otázkou, která byla položena zástupcům jednotlivých firem, byla otázka č. 10, zda **jsou zaměstnanci pravidelně školení v oblasti etického kodexu?** Odpovědi na tuto otázku nebyly velkým překvapením. Je zde patrná vazba, že znalosti a porozumění etickému kodexu jsou ruku v ruce se školením v oblasti etického kodexu. Odpovědi byly ve stejném poměru jako u předchozí otázky – porozumění etickému kodexu. Lze tedy říci, že zaměstnanci rozumí etickému kodexu v takové míře, jak kvalitní či časté je školení. Nestačí zaměstnance proškolit pouze jednou, při seznámení se s etickým kodexem, ale tím, jak se vyvíjí podnik, je třeba provádět pravidelná školení, která zajistí, že s přibývajícimi činnostmi, které zaměstnanec dělá si uvědomuje další nové spojitosti s etickým kodexem.



Obrázek 14: Odpovědi na otázku č. 10

Zdroj: Vlastní zpracování

4 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ

Pro shrnutí bude nejefektivnější propojit jednotlivé výzkumy s vlastními zjištěnými daty při rozhovoru s manažery podniků, zjistit v nich spojitosti, návaznosti a závislosti. Průzkum Transparency International a VŠE probíhal již v roce 2006 a zúčastnilo se ho 1240 společností, průzkum PricewaterhouseCoopers proběhl v roce 2016 celosvětově, zúčastnilo se ho 6337 společností ze 115 zemí, pro potřeby této práce byly však použity pouze data týkající se ČR. Informace o hospodářské kriminalitě v ČR pochází také od společnosti PricewaterhouseCoopers. Bohužel se ve všech případech jedná o soukromé společnosti, které tyto průzkumy dělaly často na žádost či objednávku, proto může docházet k mírného zkreslení výsledků. Pro potřebu srovnání však budou tyto data postačující. Všechny tyto údaje z průzkumů i z osobního dotazování manažerů budou porovnány a shrnuty společně.

Při porovnání, kolik procent podniků má etický kodex nastává zajímavá situace. Dle TIC mělo v roce 2006 etický kodex zhruba 9 % podniků, zcela odlišné číslo uvádí PwC, a to více než 80 %. Tyto odlišnosti mohou být dány různými faktory. Jako hlavní faktor může zcela jistě působit čas, desetiletý rozdíl, ve kterém došlo k velkému rozvoji etiky v podniku a zavedení etických kodexů. Dalším faktorem může být zvolený vzorek respondentů, tedy výběr podniků. Roli může hrát vybraný počet, druh podniku, odvětví, ve kterém provozuje svou činnost, geografická poloha a další. Velmi důležitá je také velikost podniku. Výskyt etického kodexu je totiž závislý na velikosti. **Čím větší podnik, tím větší pravděpodobnost, že bude mít etický kodex.** Zhruba 4 % malých, 10 % středních a 25 % velkých podniků mají etický kodex, nárůst etických kodexů s velikostí podniků je tedy velmi patrný.

Důležitou podmínkou pro fungování etického kodexu je, aby byl **v podniku zaveden správně, měl všechny náležitosti a byl pro všechny srozumitelný.** Průzkum PwC ukazuje, že 80 % podniků věří, že má etický kodex nastavený správně. 79 % zase věří, že jejich zaměstnanci dobře rozumí etickému kodexu. 55 % podniků to podporuje tím, že své **zaměstnance pravidelně školí v oblasti etického kodexu.** Tyto výsledky potvrzuje i rozhovor s manažery, 75 % odpovědělo, že zaměstnanci dobře rozumí etickému kodexu a stejný poměr odpovědělo pozitivně na pravidelná školení v oblasti etického kodexu. Z těchto čísel lze soudit, že etický kodex, a to, jak mu zaměstnanci rozumí zaleží také na intenzitě a četnosti školení.

Dalším zajímavým poznatkem je **zjištění souvislosti mezi etickým kodexem a ziskem.** Zde na základě rozhovoru s manažery bylo zjištěno, že etický kodex nemá vždy souvislost s výšením zisku, ačkoliv by se to tak mohlo zdát. Počet manažerů tvrdící, že se jim díky

etickému kodexu zvýšil zisk je stejný jako počet manažerů, kteří uvedli, že nárůst zisku nezaznamenali. Určitě to je také způsobeno tím, že výši zisku ovlivňuje mnoho dalších faktorů, a proto není etický kodex jistotou pro zvýšení zisku.

Možnost upravovat etický kodex je zřejmě pro zaměstnance velmi motivující. 83 % podniků to svým zaměstnancům umožňuje z důvodu většího zájmu o etiku a o etický kodex. Pokud mají zaměstnanci možnost zasahovat do etického kodexu, bude pak jeho využití efektivnější a podnik s ním bude spokojenější. S tím se pojí další bod zjištěný z rozhovoru s manažery, a to, že není úplně zcela jasné, jestli jsou manažeři s kodexem spokojeni či nikoliv, tedy zda mají pocit, že etický kodex funguje správně. S hodnocením etického kodexu to nebylo jednoznačné, nejčastěji se objevovala odpověď o převažující spokojenosti či nespokojenosti. Je tedy vidět, že podniky mají stále co upravovat, měnit a zlepšovat. Pokud převažovala spokojenost, tak bylo podnikům doporučeno vyladit detaily, a tím dovést etický kodex k dokonalosti. Při převažující nespokojenosti je doporučeno zaměřit se na problémové části, ty změnit a vylepšit, aby etický kodex začal být pro podnik zajímavý a více užitečný.

Podnikům, ve kterých byl proveden osobní rozhovor s manažery o etických kodexech bylo doporučeno, aby byl jejich **etický kodex co nejvíce konkretizovaný**. Aby neobsahoval pouze věci obecné, ale aby se zaměřoval spíše na konkrétní potřeby podniku. Měly by se zaměřit na oblasti, které činí problémy a ty se snažit co nejvíce zdokonalovat, nejlépe s veškerou dostupnou pomocí. To znamená, že by měl etický kodex upravovat nejen management, ale i vedení a také zaměstnanci, kterých se činnost podniku týká nejvíce. Správný etický kodex pak může přinést více zisku, lepší pohled okolí na podnik, lepší obchodní vztahy a mnoho dalších výhod. Přesný a zaměřený etický kodex svědčí o tom, že je v podniku z nějakého důvodu a má svůj přesně stanovený účel a neslouží pouze pro zviditelnění se.

Velkým problémem může být obsah etických kodexů, čtvrtina podniků v něm nemá obsažený zákaz úplatků a korupce, tedy jeden z hlavních podnětů při snaze snížit hospodářskou kriminalitu. Pro efektivnější fungování je pak třeba zařadit i pravidelná školení a chování fairplay, které v etickém kodexu nemá opět čtvrtina podniků. Velmi málo se v etických kodexech vyskytuje také ochrana know-how a ochrana dobrého jména firmy. Mělo by být v zájmu podniků tam tyto dva etické principy mít uvedené a chránit se tak, před možným zneužitím jména či šířením utajených informací a tajemství podniku. Proto bylo podnikům doporučeno, aby tyto principy do etického kodexu dodaly.

Některé etické kodexy byly obsahově moc rozsáhlé a neuspořádané, pak se může stát, že se v nich zaměstnanci nevyznají a nepomohou ani školení. Proto některé podniky mají zvoleného

tzv. etického ambasadora, který se stará o to, aby všichni všemu rozuměli. Zaměstnanci mohou tuto osobu kdykoliv navštívit či kontaktovat a dozvědí se vše potřebné. Podniky by však měly zvážit, jestli se jim to vyplatí. Pokud by investovaly čas a peníze raději do tvorby jednoduchého, přehledného, ale výstižného etického kodexu, pak by etického ambasadora nepotřebovaly a ušetřily by tak osobní náklady. Případné dotazy a záležitosti etického kodexu by pak řešil pouze nadřízený, který by byl s etickým kodexem dobře seznámen.

Jeden z podniků má etický kodex uvedený pouze v pracovní smlouvě, s čímž nastává problém při jeho úpravách. Pokud by podnik chtěl etický kodex upravit, pak se musí znovu upravit i pracovní smlouva, je třeba ji vytisknout a podepsat. Zaměstnanec tak po dobu seznamování s upravenou pracovní smlouvou neplní svou náplň práce, a to je neefektivní. Dále by se ušetřily vzniklé náklady na administrativu a kancelářské potřeby. Proto bylo pro zefektivnění **doporučeno, aby podnik měl uvedeno v pracovní smlouvě, že je povinností zaměstnance dodržovat etický kodex, ale samotné znění etického kodexu by pak bylo v jiném dokumentu. Tím by bylo zajištěno dodržování etického kodexu bez zbytečných nákladů.**

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala etickými kodexy. Etické jednání, které si vymáhá etický kodex by mělo být propojeno s každou činností podniku, proto je toto téma důležité a zajímavé. Dokáže ovlivnit hospodaření podniku, vztahy na pracovišti i vztahy obchodní, a tím budoucí zakázky. Proto se etický kodex v dnešní době nebere na lehkou váhu.

V první části práce byly vysvětleny pojmy důležité pro pochopení celé problematiky, etika, morálka, vztah etiky a morálky, podniková etika. Tato oblast je velmi široká a dalo by se o ní psát hodně a dlouho. Pro tuto práci však stačilo vysvětlit obecné základy, popsat faktory, které mohou ovlivňovat etiku v podniku, etické principy rozhodování apod.

Druhou částí práce byla už problematika zaměřená na etické kodexy. Byla vysvětlena otázka, proč by se etika měla dodržovat a proč mít zavedený etický kodex. Jak již bylo zmíněno výše, etika a etický kodex dokáží ovlivnit např. i zisk tím, že obchodní partneři si raději vyberou ten podnik, který jedná eticky a má zavedený nástroj pro etiku, etický kodex. Pomáhají při řešení sporů na pracovišti, všichni se snaží chovat odpovědně, v souladu se svým vědomím a svědomím a v souladu s etickým kodexem. Nedílnou součástí této části bylo i určení hlavních ekonomických oblastí, kde se často objevuje problém s etikou. Dále také řešení nežádoucích jevů pomocí etiky. Etický kodex je tedy důležitý ve vztazích se spotřebiteli, obchodními partnery, zaměstnanci, majiteli a investory, konkurencí, státem a také ve vztazích vůči jiným organizacím a ve vztahu k životnímu prostředí. Nežádoucími jevy, které vznikají kvůli nedostatku etiky v podniku jsou, situační tlaky, neznalost etických norem, podceňování důležitosti etiky, nerozhodnost a nevýkonnost, ignorace a neřešení etických problémů, orientace na osobní prospěch. Etický kodex je velmi širokým pojmem a organizace by v něm měla mít sepsané etické principy, které se týkají právě její činnosti. Proto by každý podnik měl zjistit proč etický kodex chce, měl by vědět jaký je jeho význam, úloha a funkce. Velmi důležitá je snaha o zapojení etického kodexu do praxe. Také by měl mít stanoveny přesné vymezení, jak se bude postupovat v případě porušení etického kodexu.

Ve třetí části bylo cílem zjistit četnost využití etických kodexů. Přesné číslo využití však nebylo možné zjistit, žádná ucelená statistika o etických kodexech není zavedená. Proto zde bylo využito dvou průzkumů, ve kterých se ukázalo, že využití etických kodexů se postupem času zvyšuje. V roce 2006 to bylo 9 %, v roce 2016 více než 80 %. Je zcela jasné, že tyto dvě odlišná čísla nelze brát jako jednoznačná. Působilo zde mnoho faktorů, např. čas, výběr vzorku zapojených do průzkumu, velikost tázaných podniků apod. Dalo by se však říci, že s přibývajícím časem má stále více podniků snahu mít zavedený etický kodex a působit tak

lépe na své okolí. Také bylo dokázáno, že větší podniky mívají vyšší procento zastoupení etických kodexů než ty menší. Je tedy zřejmé, že četnost etických kodexů velmi ovlivňuje čas a druh podniku.

Ve třetí části byl také zahrnut rozhovor s manažery podniků, kde byla zjišťována forma etického kodexu. Zde bylo zjištěno, že je nevhodné, aby se etický kodex objevoval pouze v pracovní smlouvě, je vhodné, aby byl i v dalším organizačním dokumentu. Dále se zjistilo, že zaměstnanci 83 % podniků mají šanci zasahovat do etického kodexu, to se stává motivací pro zaměstnance zajímat se o etiku a etický kodex, je to tedy zjištěním pozitivním. Zjišťovala se také spokojenost manažerů s etickým kodexem, kde už to tolik pozitivní nebylo. Manažeři nejsou plně spokojeni s etickými kodexy, uvádějí, že vždy je prostor ke zlepšení a zdokonalení. Plně vypovídající nebyly ani odpovědi na otázku, zda jim etický kodex zajistil větší přísun zisku do podniku, některé podniky mají pocit, že s etickým kodexem je v podniku více zisku, jiné nikoliv. Vše však mohou ovlivňovat vedlejší faktory, které nejdou etickým kodexem ovlivnit jako je geografické umístění podniku, obchodní síť v místě podnikání a jiné. Tři čtvrtiny podniků si myslí, že zaměstnanci etickému kodexu rozumí a stejný poměr je i pravidelně školen v oblasti etiky a etických kodexů. Z čehož vyplývá, že školení je důležité pro porozumění. Další shrnutí a doporučení pro podniky vyplývající z praktické části, tedy z průzkumů a rozhovoru s manažery byly již zmíněny výše v kapitole shrnutí a doporučení.

Cílem bakalářské práce bylo popsání základních principů etiky, jejich využití v řešení nežádoucích jevů a popsání managementu etiky v podniku a etického kodexu jako instrumentu řešení etiky. Tento cíl byl naplněn v kapitole první a druhé, kde byly vysvětleny všechny důležité pojmy vztahující se k problematice etických kodexů.

Dalším cílem byla komparace vybraných etických kodexů, posouzení stupně jejich využití a vyvození hlavních závěrů a doporučení. Komparace a využití etických kodexů bylo zpracováno v kapitole třetí. Vyvození hlavních závěrů a doporučení pak v kapitole čtvrté.

Z bakalářské práce lze usuzovat, že důraz na etický kodex bude čím dál větší a bude předpokladem pro úspěšný podnik. Otázkou však zůstává, zda bude etický kodex v podniku zaveden vždy na takové úrovni, aby byl prospěšný. Může se totiž stát, že pokud by plošně klesla úroveň etických kodexů, pak by klesla i důležitost a důvěra v tento nástroj etiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80–7261-084-8.
- [2] BOHATÁ, Marie, Pavel SEKNIČKA a Marián. ŠEMRÁK. *Úvod do hospodářské etiky*. Vyd. 1. Praha: ASPI Publishing, 2001. 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
- [3] Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2016: Zpráva za Českou republiku. *PricewaterhouseCoopers* [online]. 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/assets/pdf/global-economic-crime-survey-2016-cz.pdf>.
- [4] Definice a význam etického kodexu. *Význam slova* [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com/etick%C3%A9ho%20kodexu>.
- [5] DYER, William G. a W. Gibb DYER. *How organizations lose their integrity*. Exchange [online]. Brigham Young University, College of Business, 1982. ISSN 0146-4000. Dostupné z: <http://marriottschool.uberflip.com/i/363803-fall-1982-exchange/34>.
- [6] DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-45-1.
- [7] FERRELL, O. C., John. FRAEDRICH a Linda. FERRELL. *Business ethics: ethical decision making and cases*. 9th ed. Boston: Houghton Mifflin Co, 2012. ISBN 1111825165.
- [8] HEYNE, Paul. *Ekonomický styl myšlení*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1991. s. 229. ISBN 80-7079-781-9.
- [9] KOHÁK, Erazim. *Člověk, dobro a zlo: o smyslu života v zrcadle dějin: kapitoly z dějin morální filosofie*. Praha: Ježek, 1993. Filosofické texty, sv. 1. ISBN 80-901625-3-3.
- [10] Korporátní pravidla Compliance. *Právní rádce* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://pravniciradce.ihned.cz/c1-40730210-korporatni-pravidla-compliance-a-novy-trestni-zakonik>.
- [11] KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [12] Měkké faktory (soft factors). *Managment Mania* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mekke-faktory-soft-factors>.
- [13] Průzkum aplikace etických kodexů. *Transparency International Česká republika* [online]. Praha [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://transint.xred.cz/doc/ve_pruzkum_aplikace_etickyh_kodexu.pdf.

- [14] PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [15] REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. preprac. a dopl. vyd., V Kalligrame 1. Bratislava: Kalligram, 2011. ISBN 978-80-8101-402-4.
- [16] ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007. *Ekonomie* (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-45-8.
- [17] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. *Business books* (Computer Press). 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [18] SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- [19] STERNBERG, Elaine. *Just business: business ethics in action*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2000. ISBN 0198296630.
- [20] ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-94-2.
- [21] TREVIÑO, Linda Klebe. a Katherine A. NELSON. *Managing Business Ethics*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 480 s. ISBN 978-0-470-34394-4.
- [22] Tvrdé faktory (hard factors). *Managment Mania* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-factory-hard-factors>.
- [23] WEISS, Petr. *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál, 2011. 352 s. ISBN 978-80-7367-845-6.