



# APLIKACE METOD A NÁSTROJŮ PODNIKATELSKÉ ETIKY V ČESKÉM PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

Pro Transparency International - Česká republika, o.p.s. zpracovali:

Petr Čaník

Petra Čaníková

2006

Autoři výzkumu a studie:

Ing. Petr Čaník (vedoucí projektu)

Bc. Petra Čaníková (vedoucí výzkumného projektu)

Na výzkumu se podíleli školení tazatelé v oblasti sociologie a kvalitativních sociologických metod:

Bc. Petra Čaníková

Bc. Jan Heinrich

Mgr. Jan Cholt

Mgr. Firdes Luksová

PhDr. Iva Voldánová

Tato studie byla finančně podpořena Velvyslanectvím Švýcarské konfederace.



Schweizerische Botschaft  
Ambassade de Suisse  
Švýcarské velvyslanectví

© Transparency International - Česká republika, Ing. Petr Čaník, Bc. Petra Čaníková - Praha 2006

---

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST STUDIE</b> .....	<b>6</b>
1.1 <b>Etapa Know-Why</b> .....	<b>6</b>
1.2 <b>Etapa Know-How</b> .....	<b>6</b>
1.3 <b>Podnikatelská etika (BE) versus společenská odpovědnost firem (CSR)</b> .....	<b>6</b>
1.4 <b>Základní východiska a předpoklady studie - etické chování v podnikání v ČR</b> .....	<b>9</b>
1.5 <b>Výzkumy mapující v České republice situaci v oblasti BE a CSR</b> .....	<b>10</b>
1.5.1 Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice .....	11
1.5.2 Corporate Social Responsibility - Společenská odpovědnost firem .....	13
1.5.3 Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu .....	14
1.5.4 Co nám výzkumy prozrazují? .....	15
1.6 <b>Důvody pro etické a odpovědné chování v podnikání</b> .....	<b>15</b>
1.6.1 Celospolečenský přínos etického chování v podnikání (makroúroveň) .....	15
1.6.2 Individuální přínos etického chování v podnikání (mikro a mezoúroveň) .....	16
1.6.3 Autentičnost přístupu firem k podnikatelské etice a společenské odpovědnosti .....	18
1.7 <b>Integrace etiky do podnikání</b> .....	<b>19</b>
1.8 <b>Metody podnikatelské etiky</b> .....	<b>20</b>
1.9 <b>Nástroje podnikatelské etiky v ČR - interní</b> .....	<b>20</b>
1.9.1 Etické kodexy a další interní dokumenty .....	21
1.9.2 Etický a sociální audit .....	24
1.9.3 Reporting, měření a mezinárodní standardy v oblasti BE a CSR .....	25
1.9.4 Organizační struktury na podporu etického programu .....	31
1.9.5 Různé formy společensky odpovědných aktivit .....	33
1.9.6 Analýza zainteresovaných skupin (stakeholders analysis) .....	36
1.9.7 Vzdělávání a trénink etického chování .....	37
1.9.8 Etický leadership - vedení příkladem .....	38
1.9.9 Whistleblowing - anonymní informační linky .....	39
1.10 <b>Nástroje podnikatelské etiky v ČR - externí</b> .....	<b>41</b>
1.11 <b>Instituce zaměřené v ČR na podnikatelskou etiku a CSR</b> .....	<b>41</b>
1.11.1 Transparency International - Česká republika a projekt Viva Etika .....	43
1.11.2 Business Leaders Forum Česká republika .....	43
1.11.3 AISIS .....	45
1.11.4 Etické fórum České republiky a projekt Podnik Fair Play .....	45
1.11.5 Fórum dárců a Klub firemních dárců DONATOR .....	46
1.11.6 Nadace VIA .....	46
1.11.7 HESTIA - Národní dobrovolnické centrum .....	47

---

1.11.8	Česká společnost pro etiku v ekonomice .....	47
1.11.9	Korektní podnikání .....	48
1.11.10	CG Partners, s.r.o.....	48
1.11.11	CSR CONSULT s.r.o.....	49
1.11.12	Další aktivity, organizace a firmy zaměřené v ČR na oblast BE a CSR .....	49
<b>1.12</b>	<b>Názory dotázaných organizací na nástroje BE a CSR .....</b>	<b>50</b>
<b>1.13</b>	<b>Názory dotázaných organizací na dostupnost informací o BE a CSR .....</b>	<b>50</b>
<b>1.14</b>	<b>Názory dotázaných organizací na možnosti zlepšení v oblasti BE a CSR.....</b>	<b>51</b>
<b>2.</b>	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST STUDIE .....</b>	<b>52</b>
<b>2.1</b>	<b>Východiska a cíle výzkumu .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodologie výzkumu .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3</b>	<b>Povědomí firem o přínosech etického chování v podnikání.....</b>	<b>54</b>
2.3.1.	Pohledy na nevýhody etického jednání v podnikání.....	54
2.3.2.	Pohledy na přínosy etického jednání v podnikání .....	58
<b>2.4</b>	<b>Povědomí firem o jednotlivých metodách a nástrojích BE a CSR .....</b>	<b>61</b>
2.4.1.	Aplikace jednotlivých metod a nástrojů BE a CSR při hlubší znalosti problematiky.....	62
2.4.2.	Aplikace jednotlivých metod a nástrojů BE a CSR při nízké znalosti problematiky.....	65
<b>2.5</b>	<b>Povědomí firem o institucích věnujících se problematice BE a CSR .....</b>	<b>67</b>
<b>2.6</b>	<b>Vnímání dostupnosti informací o BE a CSR .....</b>	<b>70</b>
<b>2.7</b>	<b>Shrnutí problémových okruhů .....</b>	<b>71</b>
<b>3.</b>	<b>VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ ČÁSTI STUDIE.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1</b>	<b>Shrnutí závěrů výzkumu .....</b>	<b>73</b>
3.1.1.	Povědomí respondentů o přínosech etického jednání v podnikání .....	73
3.1.2.	Povědomí respondentů o metodách a nástrojích BE a CSR.....	73
3.1.3.	Povědomí respondentů o institucích věnujících se BE a CSR .....	74
3.1.4.	Vnímání dostupnosti informací o BE a CSR respondenty .....	74
3.1.5.	Návrhy na zlepšení současné situace .....	74
<b>3.2</b>	<b>Doporučení - možnosti a strategický postup TIC.....</b>	<b>74</b>
3.2.1.	Informace na bázi know-why .....	75
3.2.2.	Informace na bázi know-how .....	75
3.2.3.	Užší spolupráce a partnerství institucí zaměřených na oblast BE a CSR .....	77
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>78</b>	
<b>PŘEHLED NÁSTROJŮ BE A CSR .....</b>	<b>80</b>	
<b>WEBOVÉ ODKAZY - ČESKÁ REPUBLIKA .....</b>	<b>83</b>	
<b>WEBOVÉ ODKAZY - ZAHRANIČÍ .....</b>	<b>85</b>	

---

## ÚVOD

Podnikatelská etika (business ethics, dále jen BE) a společenská odpovědnost podniků (corporate social responsibility, dále CSR) patří mezi oblasti, na které je zcela oprávněně brán v posledních letech stále větší zřetel.

Cílem této studie je podpořit tento trend rozvoje etických a odpovědných přístupů v podnikání. Především nám v této studii jde o potvrzení a vyzvednutí důležitého tématu, tj. praktických nástrojů a metod BE a CSR, jejich přínosů i případných rizik či slabin.

Cílem této studie je především poukázat na:

- hlavní důvody pro etické a odpovědné podnikání;
- základní metody a nástroje, které může podnik používat při implementaci svého etického programu;
- aktivity různých organizací a institucí, které usilují o podporu etického a odpovědného podnikání;
- možnosti rozvoje BE a CSR.

Součástí této studie je také sociologický výzkum, který se zaměřil na analýzu a zhodnocení následujících oblastí:

- povědomí firem o přínosech etického a odpovědného chování v podnikání;
- povědomí firem o jednotlivých metodách a nástrojích podnikatelské etiky;
- povědomí firem o institucích věnujících se problematice BE a CSR;
- vnímání dostupnosti informací o BE a CSR;
- návrhy na zlepšení, tzn. co může podniky (ještě více) podnítit aplikovat etický a odpovědný přístup ve svém podnikání, nejefektivnější cesty šíření a zvyšování povědomí o metodách a nástrojích BE a CSR.

Věříme, že tato studie bude pro Vás obohacující a přínosná a poskytne Vám zajímavé informace o této stále více se rozvíjející a přínosné oblasti, tj. o oblasti podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST STUDIE

Oblast podnikatelské etiky (business ethics; dále jen BE) a společenské odpovědnosti firem (corporate social responsibility; dále jen CSR) v posledních letech prošla a stále prochází svým přirozeným a přesto vcelku zásadním vývojem. Tento trend lze vyzorovat na úrovni mezinárodní, národní i podnikové. Vývoj v oblasti BE a CSR směřoval od položení základních teoretických fundamentů až k současnému trendu hledání, vytváření a aplikování konkrétních metod a nástrojů BE a CSR.

## 1.1 ETAPA KNOW-WHY

**Jde o etapu charakteristickou hledáním důvodů, proč být etickým a odpovědným podnikatelem/podnikem.** Pokud se zaměříme na situaci v České republice, můžeme vyzorovat, že především 90. léta minulého století byla charakteristická hledáním základních východisek a předpokladů BE a CSR. Počáteční dialog o přínosech i spletnosti tématiky, trend, kdy se BE a CSR zaváděly coby univerzitní předmět – to vše byly důležité momenty zakořeňování BE a CSR v našem prostředí.

Současně je však důležité mít na zřeteli, že považovat toto období za první a zároveň finální krok by bylo mylné a kontraproduktivní. Období nutné k načerpání know-why muselo být doplněno obdobím hledání přístupů (metod a nástrojů), tedy získáváním a aplikací know-how.

## 1.2 ETAPA KNOW-HOW

Tato etapa je úzce a nedílně spjata s předchozím obdobím. Vychází z předchozí etapy a doplňuje ji o **konkrétní způsoby a postupy, jak být etickým a odpovědným podnikatelem/podnikem.** Toto období je pro Českou republiku příznačné především od počátku 21. století, kdy se začíná zřetelněji volat po konkrétních metodách a nástrojích, které mohou podnikům napomoci v implementaci etického programu. Například velká pozornost je již řadu let upřena na tvorbu a implementaci etických kodexů; v nedávné době se často diskutovaným tématem stala problematika etických a sociálních auditů apod. Otázkou přesto zůstává, jak hlasitě a s jakou intenzitou se o těchto a dalších nástrojích BE a CSR hovoří, a jak detailně je s nimi obeznámena sama podnikatelská veřejnost.

## 1.3 PODNIKATELSKÁ ETIKA (BE) VERSUS SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

V současné době lze na teoretické a praktické úrovni vyzorovat dva – respektive tři – základní proudy (paradigmata) formující oblast etického a odpovědného podnikání:<sup>1</sup>

- podnikatelská etika (Business Ethics, BE);
- společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR);
- vzájemná kombinaci BE a CSR.

V oblasti BE a CSR existuje poměrně velká nevyjasněnost terminologie. Samotné termíny BE a CSR jsou mnohdy problematicky definovatelné a jejich rozdíly jsou v některých situacích nejasné. Pokud v této

---

<sup>1</sup>. International Business Ethics Institute (IBEI) popisuje na svých webových stránkách několik dalších koncepcí. Vedle BE a CSR uvádí také corporate compliance, corporate responsibility, corporate governance či stakeholder theory. Pro naše potřeby je však dostačující členění na BE a CSR; navíc výše uvedené přístupy jsou běžně považovány za nedílnou součást BE či CSR – více viz <http://www.business-ethics.org>.

studii používáme termín „etické chování“ nebo „odpovědné chování“, nemáme tím na mysli pouze chování, které se týká buď pouze BE nebo naopak jen CSR. Pokud není uvedeno jinak, máme v takových případech na mysli BE i CSR zároveň, tj. bereme je coby jednotný myšlenkový směr, který zdůrazňuje přiměřené chování podnikatelů ke svému sociálnímu i životnímu (environmentálnímu) prostředí.

**Podnikatelská etika** se snaží o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného chování podnikatelských subjektů.<sup>2</sup> (Spaemann, R., 1995) Podnikatelský subjekt v případě implementace etického programu neztrácí nic ze své přirozené funkce, tzn. stále se snaží o maximalizaci zisku. Činí tak však při zohledňování svého okolí (sociálního i životního). V případě podnikatelské etiky řešíme například problémy následujícího typu (Bedrnová, E., 1998:507):

- slušnost a věrnost zákonu;
- bezpečnost a kvalita výrobků;
- konflikty zájmů a jejich řešení;
- uzavírání pracovních smluv;
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;
- poctivost v obchodních praktikách;
- vztahy k dodavatelům;
- vztahy k zákazníkům;
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi;
- úplatky při získávání informací a zakázek;
- ochrana životního prostředí.

**Společenskou odpovědností firem** rozumíme dle definice EU „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery.“<sup>3</sup> Podnikatelský subjekt i v tomto případě maximalizuje zisk, opět se však přitom snaží brát v potaz své sociální a životní prostředí. V této souvislosti se v literatuře často objevuje termín **triple-bottom-line** (tzv. trojí základ podnikání). (Napříč, 2005) Tímto termínem jsou zdůrazněny tři základní dimenze, které by měl podnik brát v potaz: **ekonomická, sociální a environmentální oblast**. Tento trojí základ podnikání tak reflektuje na koncepci trvalé udržitelnosti.<sup>4</sup> Podniky, které vedle svých ekonomických cílů zohledňují i sociální

---

<sup>2</sup> Je vhodné rozlišovat mezi termíny podnikatelská a hospodářská etika. Pokud se podnikatelská etika primárně zaměřuje na mikro a makroúroveň morálky (tj. jednotlivce, podniky, korporace apod.), pak hospodářská etika je zaměřena především na makroúroveň. Snaží se tedy o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného hospodářského řádu a o nalezení odpovědí na otázky, které s tím souvisejí. Odůvodňuje samotný rámec, v němž se následně pohybuje podnikatelská etika. Jejím úkolem je především hledat optimální společenský řád; zkoumá například otázku, zda-li je více odůvodnitelný řád tržního hospodářství, centrálně plánovaný systém či systém jiný. Oproti této odlišnosti můžeme považovat rozdíl mezi termíny podniková a podnikatelská etika víceméně za kosmetický a pro tuto studii nepodstatný.

<sup>3</sup> Stakeholderem (vhodným překladem do češtiny by mohl být termín podílník či zainteresovaný jedinec nebo skupina) je myšlen takový jedinec či skupina, která má určitý vztah k podnikatelskému subjektu a může ovlivňovat jeho podnikatelskou činnost. Mezi stakeholdery patří například: odběratel, dodavatel, místní komunita, zaměstnanec apod.

<sup>4</sup> Pod termínem trvalá udržitelnost rozumíme „takový rozvoj, který zajistí naplnění potřeb současné společnosti, aniž by ohrozil možnost splnění potřeb generací příštích.“ (Světová komise pro životní prostředí a rozvoj, Naše společná budoucnost, 1987) Například dle publikace „Management pro malou planetu“ (Stead, W. E., 1998) je tak umožněn takový rozvoj, který zajišťuje „pozitivní synergii mezi ekonomickým úspěchem a odpovědností za životní prostředí.“ (Stead, W. E., 1998:143)

a environmentální hlediska, tak při zachování ekonomické efektivity v konečném důsledku snižují negativní dopady na prostředí a dokonce mohou přispívat k pozitivnímu vývoji a rozvoji svého sociálního a životního prostředí. V případě implementace CSR programu mohou podniky klást důraz především na (Trnková, J., 2004:7):

### **CSR v ekonomické oblasti**

- kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex);
- transparentnost;
- principy dobrého řízení (corporate governance);
- odmítnutí korupce;
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue);
- chování k zákazníkům/spotřebitelům;
- chování k dodavatelům;
- chování k investorům;
- ochrana duševního vlastnictví.

### **CSR v sociální oblasti**

- firemní filantropie;
- dialog s tzv. stakeholders;
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců;
- rozvoj lidského kapitálu;
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance);
- rovné příležitosti (pro ženy a ostatní znevýhodněné skupiny obecně);
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé);
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění;
- jistota zaměstnání;
- lidská práva.

### **CSR v environmentální oblasti**

- ekologická výroba, produkty a služby (standarty řady ISO 14000 a EMAS);
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů);
- zmenšování dopadů na životní prostředí;
- ochrana přírodních zdrojů.

Při bližším seznámení se s oběma koncepcemi (v odborné literatuře apod.) se čtenář jen těžko zbavuje pocitu, že obě dvě koncepce si jsou až přespříliš podobné. Ve svých praktických dopadech na podnikání a sociální a životní prostředí tomu tak skutečně je. Obě dvě koncepce vycházejí ze společných základů - zohledňování ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek při podnikání. Existuje přesto nějaký zásadnější rozdíl mezi BE a CSR? Na tuto otázku se jen velmi těžko odpovídá. Již samotná nejednoznačnost v terminologii jakékoliv pevné rozdělení těchto termínů ztěžuje. Ukažme si přesto



alespoň v náznacích, proč jsou v literatuře BE a CSR vnímány jako dvě samostatné koncepce. Rozdíl mezi BE a CSR je možné popsat následovně:

*„Základním cílem programů podnikatelské etiky (BE programs) je předcházet škodám; oproti iniciativám v oblasti společenské odpovědnosti, kde je hlavním cílem a záměrem „dělat dobro“, přinášet společenský užitek.“ (Altham, J., 2001)*

Podobně se k tomuto vyjadřuje Irene Pollach ve své studii „Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web“. (Pollach, I., 2003) Základní rozdíl podle Irene Pollach tkví v tom, že:

- BE je jednou z forem aplikované etiky; podniky aplikující toto pojetí usilují o eliminaci neetických, nepřiměřených či nelegitímních situací, a to především využitím interních nástrojů jako jsou etické výbory (ethics committees), etičtí pracovníci (ethics officers), etické tréninky a kodexy, sociální a etické audity apod. Oproti CSR je koncepce BE orientována zejména vnitřně;
- koncepce CSR vychází ze základní představy, že podnik je subjektem odpovědným a že má odpovědnost vrátit přiměřenou hodnotu zpět společnosti. Společnosti zapojené do CSR se snaží být dobrými „občany“.

Podobné názory, kdy je zdůrazňována převážně reaktivní role BE a proaktivní role CSR, je možné zaznamenat i jinde. Tyto názory sice zůstávají do jisté míry diskutabilními (a to vzhledem k neustálému vývoji BE a CSR a k jejich vzájemnému prolínání), ve své podstatě však tyto názory stojí na základech opodstatněných.

Pro nás však bude dostačující, že oba dva přístupy se snaží o společný a podobný cíl, tzn. aby ekonomické, sociální a environmentální hledisko tvořilo v podnikání pevný a neoddělitelný celek. Právě v tomto pojetí budeme v této studii BE i CSR chápat.

#### 1.4 ZÁKLADNÍ VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY STUDIE - ETICKÉ CHOVÁNÍ V PODNIKÁNÍ V ČR

Je chvályhodné, že podniky i při vědomí svého primárního a zcela přirozeného cíle (tj. maximalizace zisku) vyvíjejí řadu aktivit; některé z nich jsou díky rozsáhlosti a vhodně zvolenému PR poměrně dobře známé,<sup>5</sup> mnohé z nich jsou realizovány i přes nízkou míru povědomí veřejnosti.<sup>6</sup> Valná většina z nich je chvályhodných a plně v duchu s etickým a odpovědným podnikáním, byť si tuto skutečnost samotné firmy často ani neuvědomují. Firmy podporují různé společensky odpovědné aktivity (charitativní, sportovní, kulturně-společenské apod.), některé z nich se snaží o implementaci různých etických nástrojů (etické kodexy atd.). Přesto se v praxi často setkáváme s tím, že podniky ani dnes nevědí, jak se **cílevědomě, komplexně a efektivně** pustit do rozvoje svých etických a společensky odpovědných programů. Jednoduše **neexistuje dostatečná míra a kvalita informací o praktických nástrojích BE a CSR a jejich ucelené implementaci** – tento nedostatek je patrný především u malých a středních podniků.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Za všechny například Komunální program Pivovary Staropramen městům, který se zaměřuje na podporu a zkvalitnění životního prostředí ve městech České republiky – viz <http://www.pivovary-staropramen.cz/web/mestum/informace>.

<sup>6</sup> Například Nadace Truck HELP, pomáhající dětem a rodinám pozůstalým po obětech dopravních nehod řidičů z povolání - viz <http://www.nadacetruckhelp.cz/>.

<sup>7</sup> Situace se do značné míry liší podle toho, zda firma má či nemá v zahraničí svou mateřskou společnost. Neplatí to vždy, ale firmy se zahraniční účastí jsou často lépe připravené a vybavené pro aplikaci různých nástrojů BE a CSR (to ale samo o sobě ještě neimplikuje to, že jsou tyto nástroje v těchto podnicích skutečně implementovány).

Zároveň je třeba zdůraznit, že v současné době již v České republice existuje relativně rozvinutá a rozvětvená základna, která zajišťuje řadu klíčových oblastí pro kvalitní rozvoj BE a CSR – fungují instituce zaměřené na všechny klíčové oblasti (sdružení zaměřená na vzdělávání a konzultace, orientovaná na dobrovolnictví či firemní filantropii, díky výzkumům je monitorována situace, je vydávána odborná literatura, sdružení nabízejí podnikatelským subjektům potřebné know-how, firmy nabízejí programy na implementaci principů BE a CSR apod.). Stále je však na čem pracovat.<sup>8</sup> V rámci této studie se proto vzhledem k výše uvedenému snažíme dát odpověď na dvě základní otázky:

- Na čem konkrétně je třeba pracovat? Na co by mohly (neziskové i podnikatelské) organizace zacílit své úsilí?
- Jaká jsou východiska z této situace? Jak efektivně vynaložit energii, čas a síly jednotlivých (neziskových i podnikatelských) organizací, aby se vývoj a rozvoj BE a CSR ubíral (i nadále) správným směrem?

Dříve než budeme moci dát jasnou odpověď na tyto otázky, je nutné řádně analyzovat současnou situaci na poli BE a CSR. K tomu nám napomohou jak nedávné průzkumy, tak sociologický výzkum, který je zpracován pro tuto studii, a který se zabývá pěti klíčovými tématy:

- povědomím firem o přínosech etického a odpovědného chování v podnikání;
- povědomím firem o jednotlivých metodách a nástrojích podnikatelské etiky;
- povědomím firem o institucích věnujících se problematice BE a CSR;
- jejich vnímáním dostupnosti informací o BE a CSR;
- návrhy na zlepšení, tzn. co může podniky (ještě více) podnítit, aby aplikovaly etický a odpovědný přístup ve svém podnikání.

Zaměříme nyní pozornost na výzkumy, které byly provedeny v posledních letech a které nám umožní vyjasnit si mnoho důležitých skutečností o stavu BE a CSR v České republice.

## 1.5 VÝZKUMY MAPUJÍCÍ V ČESKÉ REPUBLICE SITUACI V OBLASTI BE A CSR

Východiskem pro tuto studii se staly především tři důležité výzkumy, které odkrývají chápání firem i veřejnosti v oblasti BE a CSR a které nás posouvají dál v cestě k odpovědnějšímu a na etických principech postavenému podnikání. Jedná se o:

### **Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice<sup>9</sup>**

- realizován na podzim 2005;
- zadavatel: Transparency International - Česká republika;
- zpracovatel: GfK Praha;
- výzkum rozdělen na část kvantitativní (254 rozhovorů) a kvalitativní (50 individuálních hloubkových rozhovorů). Cílovou skupinou byly osoby na pozici středního managementu z firem s obrátem nad 100 mil. ročně. Firmy byly dotazovány v rámci celé ČR a jednalo se o firmy malé, střední i velké.

<sup>8</sup> Bližší informace vyplynou z výzkumné části této studie.

<sup>9</sup> <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2802>

## Corporate Social Responsibility – Společenská odpovědnost firem<sup>10</sup>

- realizován v roce 2003;
- zadavatel: Business Leaders Forum;
- zpracovala Jana Trnková;
- osloveno celkem 265 firem z celé republiky. Průzkumu se nakonec zúčastnilo 111 firem (42% návratnost). V rámci výzkumu byly osloveny firmy všech kategorií – malé, střední i velké. Stejně tak byly osloveny firmy jak s ryze českým kapitálem, tak firmy se zahraniční účastí.

## Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu<sup>11</sup>

- realizován v roce 2003;
- zadavatel: Philip Morris;
- zpracovatel: STEM;
- výzkum zaměřený na povědomí široké veřejnosti o CSR. Bylo dotázáno celkem 944 lidí starších 18 let (kvantitativní šetření; kvótní výběr). Následně bylo provedeno kvalitativní šetření – 21 hloubkových rozhovorů s významnými osobnostmi ČR.

Shrňme si nyní důležité poznatky z těchto tří výzkumů. Mapují situaci v oblasti BE a CSR, a to například: vnímání a povědomí o těchto konceptech u laické i odborné veřejnosti, míru implementace BE a CSR nástrojů apod. Poznatky a výsledky nám poslouží coby základ této studie a její výzkumné části.

### 1.5.1 Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České republice

V prosinci 2005 byl zveřejněn výzkum, který pro TIC realizovala společnost GfK a jehož cílem bylo zjistit, jak se zástupci podnikatelské sféry stavějí k dodržování etických principů. Výzkum zároveň srovnával vnímání zástupců českých a britských firem působících na našem trhu.

Výzkum byl realizován v průběhu září a října 2005. Kvantitativní části výzkumu se zúčastnilo 254 zástupců českých firem a 39 zástupců britských firem působících na českém trhu. Cílovou skupinou byly osoby na pozici středního managementu z firem s obratem nad 100 mil. Kč ročně (včetně). Kvalitativní část výzkumu byla realizována metodou individuálních hloubkových rozhovorů s 50 top manažery firem s obratem nad 100 mil. Kč ročně včetně.

Výzkum byl zaměřen především na tyto oblasti:

- podnikatelské prostředí v České republice;
- dodržování etických pravidel;
- postoj k neetickému jednání;
- etické předpisy a kodexy uvnitř firem;
- další možná etická opatření ve firmách.

---

<sup>10</sup> <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

<sup>11</sup> [http://www.sof.cz/download/781\\_03\\_aisis\\_brozura\\_sof.pdf](http://www.sof.cz/download/781_03_aisis_brozura_sof.pdf)

Mezi důležitá zjištění tohoto výzkumu patří zejména:

- Prostředí v naší republice není příliš nakloněno etickému podnikání. Současný stav spíše ztěžuje možnost podnikat eticky.
- Prostředí soukromého sektoru je hodnoceno jako etičtější než prostředí veřejného sektoru.
- Celkově je úroveň etiky u nás o něco lepší než dříve a trend by měl být pozitivní. Ve srovnání s ostatními zeměmi jsme zařazeni někde uprostřed mezi zeměmi původní Evropské unie, které jsou vnímány jako eticky vyspělé, a mezi novými členskými zeměmi EU, které mají úroveň etiky podnikání nižší než my.
- Na korupční atmosféře se podílí celková kultura společnosti, nedokonalá a netransparentní legislativa. Masivní administrativa ztěžuje fungování podnikatelským subjektům.
- Z výzkumu vyplývá dvojitý vnímání korupce - pokud je neetickým jednáním firma poškozena, měl by být vyvozen postih (uvádí to 96,1 % dotázaných); pokud však firma z korupčního chování svých zaměstnanců profituje, je to považováno za celkem v pořádku. (31,1 % dotázaných se vyslovilo pro postih i za těchto okolností, 35,8 % dotázaných je proti postihu a zbývající část dotázaných neví nebo svou odpověď nevedlo).
- Téměř tři čtvrtiny (tj. 72,8 %) respondentů zaregistrovaly v médiích nějakou formu diskuse o etice podnikání. Většina dotázaných (83,3 %) takovou diskusi hodnotí jako užitečnou. 12,1 % dotázaných takovou diskusi považuje za neužitečnou.
- Naprostá většina respondentů - 92,9 % - se shoduje v tom, že obecný apel na etiku podnikání je užitečný. Z toho 62,2 % dotázaných dokonce uvádí, že takový apel v podnikání považuje za rozhodně užitečný.
- Z dlouhodobého hlediska je podle manažerů pro firmy působící v ČR poměrně nevýhodné spoléhat se na neetické postupy v podnikání. Myslí si to polovina (54,3 %) oslovených. Přesto podle dvou pětin respondentů (38,2 %) je neetické chování v podnikání spíše výhodné.
- Neetické chování je vnímáno jako konkurenční výhoda.
- 59,1 % českých (150 z 254 firem) a 82,1 % britských firem má zaveden nějaký vnitřní etický předpis. S tímto předpisem je seznámena většina zaměstnanců a je jimi vnímán jako srozumitelný. U dvou pětin (44 %) z těchto 150 firem má etický kodex nepsanou podobu a téměř dvě pětiny (37,3 %) ze 150 firem mají etický kodex jako součást vnitřních směrnic. Psané etické předpisy má jedna čtvrtina (24,7 %) z těchto firem. Jiné formy etických předpisů mají ve 4,7 % firem.
- Firmy, které etické předpisy nemají, většinou ani o jejich zavedení neuvažují.
- Pod pojmem etická nařízení se skrývá mnoho forem a druhů předpisů - od pracovních náplní a interních směrnic firem, přes definici vnitropodnikové kultury ke standardům ISO a nakonec až po etické kodexy v psané a závazné podobě. Pravidla proti zneužívání pravomocí u poloviny firem jsou většinou dána manažerskými smlouvami.
- Většina respondentů (77,9 %) obecně hodnotí etické předpisy a kodexy uvnitř firem jako prospěšné. Pouze 12,6 % dotázaných manažerů hodnotí tyto předpisy obecně jako neprospěšné.
- Pouze v 51 % českých (71,9 % britských) je stanovena kompetentní osoba nebo komise pro řešení eticky problematických situací.
- Řada manažerů považuje písemnou formu nařízení za nadbytečnou, zejména ve firmách s menším počtem zaměstnanců. Firemní kultura je zde předávána a sdílána v každodenním styku mezi pracovníky a největší význam má vedení osobním příkladem.
- Vedení příkladem je všeobecně připisován v našich podmínkách větší význam než formálně vyjádřeným pravidlům.
- Dle výzkumu je žádoucí pokoušet se změnit chování firem směrem k větší etičnosti. Nejvíce se u nás věří v příklady: dobrý osobní příklad je největší silou, jak vést zaměstnance k etice v podnikání,

a odstrašující příklady odhalených, medializovaných a potrestaných korupčních případů by tuto snahu mohly podpořit.

- Britské firmy (ve srovnání s českými) si mnohem více uvědomují riziko ztráty reputace v důsledku neetických postupů; více považují neetické postupy za dlouhodobě nevýhodné; méně vnímají korupci jako konkurenční výhodu; přisuzují větší význam etickým kodexům a interním předpisům; častěji by potrestaly i neetické jednání, které zvýhodňuje firmu; jsou optimističtější ohledně podnikatelského prostředí v ČR (viz níže).

**Tabulka 1: Srovnání českých a britských firem**

ČR		GB	
54,3%	→	82,1%	neetické postupy jsou <b>dlouhodobě nevýhodné</b>
38,2%	→	10,3%	neetické postupy jsou <b>dlouhodobě výhodné</b>
79,1%	→	69,2%	neetické postupy představují <b>konkurenční výhodu</b>
14,3%	→	28,2%	neetické postupy nepředstavují <b>konkurenční výhodu</b>
59,1%	→	82,1%	v mé firmě existuje <b>vnitřní etický předpis</b> nebo jiné opatření
31,1%	→	56,4%	by <b>potrestaly</b> i <b>neetické jednání</b> , které zvýhodňuje firmu
39,0%	→	53,9%	od roku 2000 se situace v oblasti etiky podnikání v ČR <b>zlepšila</b>

### 1.5.2 Corporate Social Responsibility - Společenská odpovědnost firem

Průzkum se snažil získat a analyzovat základní postřehy a názory firem na téma CSR. Cílem tohoto výzkumu bylo především odpovědět na níže uvedené otázky (Trnková, J., 2004:18):

- Je firmám a podnikům v ČR problematika CSR známá?
- Připadá jim koncept CSR relevantní pro vlastní podnikání?
- Co konkrétně z celého širokého konceptu CSR považují za důležité?
- Jaké CSR praktiky či aktivity u nás již probíhají?
- Mají firmy a podniky o téma CSR zájem? V jaké úrovni se tento zájem pohybuje (zájem o informace nebo větší přímé angažmá)?

Z výzkumu vyplynulo několik zajímavých poznatků (Trnková, J., 2004:27):

- Koncepce a obsah CSR jsou firmami chápány spíše intuitivně. Neznalost koncepce CSR se objevovala především mezi malými podniky (60 % zúčastněných firem).
- Naprostá většina považuje angažovanost firem v oblasti CSR za důležitou.
- Zaměstnanec, který se výhradně věnuje CSR, má 10% firem (jednalo se o velké firmy). 10 % podniků jej nemá, ale uvažuje o zřízení této pozice. 80 % nemá zaměstnance, který by se „výhradně věnoval vytváření CSR strategie“, ani tuto pozici zatím neplánuje zřizovat.

- Podniky je nejvíce zdůrazňována interní dimenze CSR (péče o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců apod.).
- Z externí dimenze CSR je důraz kladen především na transparentnost, vztahy firem ke školám a environmentální problematiku.
- Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že by CSR nemělo znamenat zastínění hlavního cíle podnikání, a to tvorbu zisku. Jde spíše o hledání rovnováhy mezi cíli společenskými, environmentálními a podnikovými.
- Rozšíření a prohloubení svých CSR aktivit do budoucna plánuje 84 % firem. Rozšiřovat by chtěly především interní dimenzi CSR.
- Zájem o téma CSR projevilo 89 % zúčastněných firem (66 % firem chce dostávat informace, 23 % firem se chce tématu CSR aktivně věnovat). O téma CSR do budoucna neprojevuje zájem 11 % firem.

### 1.5.3 Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu

Zadavatelem tohoto výzkumu z roku 2003 byla společnost Philip Morris; zpracovatelem výzkumu pak společnost STEM. Výzkum byl primárně zaměřen na to, jak problematiku společenské odpovědnosti firem chápe a vnímá široká veřejnost. Výzkum se především snažil najít odpověď na následující čtyři okruhy otázek:

- Jak vnímáme společenskou odpovědnost firem?
- V čem spočívá společenská odpovědnost velkých firem?
- Jak lidé vnímají firmy a co od nich očekávají?
- Jak lze informovat o společensky prospěšných aktivitách?

Z výzkumu samotného vyplynulo několik důležitých poznatků:

- „Povědomí široké veřejnosti o CSR a společensky prospěšných aktivitách firem je (v roce 2003) stále vnímáno jako nízké. Západní pojem „corporate social responsibility“ má ... u nás jen velmi přibližný a spíše jen tušený význam.“ (Jeřábková, V., 2003:27)
- „Základní odpovědnosti velkých firem jsou tři okruhy věcí: kvalita výrobků a jejich prodej za rozumnou cenu, vztah ke svým zaměstnancům a čestnost a poctivost v podnikání. Méně významné jsou naproti tomu např. dobročinnost, zmenšování rozdílů mezi bohatými a chudými či podpora kultury a umění.“ (Jeřábková, V., 2003:29)
- „Nezodpovědné chování firem tvoří jakousi předem předpokládanou, obvyklou normu.“ (Jeřábková, V., 2003:29)
- „Sociálně odpovědné chování velkých firem považují respondenti za součást PR strategie, malým firmám jde podle nich o filantropii.“ (Jeřábková, V., 2003:34)
- „Respondenti jsou si vědomi, že pokud se firmy podílejí na veřejně prospěšných aktivitách a informují o nich, činí tak primárně se ziskovým cílem. Respondenti se nad takovým stavem věcí nepozastavují, považují jej za „symbiotický“ vztah mezi firmou a společností (či komunitou). Očekávají však, že firmy budou svou účast na veřejně prospěšných akcích prezentovat kultivovaným způsobem.“ (Jeřábková, V., 2003:36)
- „Informace [zveřejňované firmami] pro širokou veřejnost by měly být krátké, stručné a výstižné a měly by se omezit jen na nejdůležitější fakta. Pro zainteresovanou a odbornou veřejnost by však měly být k dispozici zprávy detailnější, měly by poskytovat specializované informace a přesné údaje.“ (Jeřábková, V., 2003:38)

- „Konkrétně nejlepší formou pro publikování zpráv o aktivitách dotýkajících se společenské odpovědnosti firem jsou podle dotázaných pro širokou veřejnost letáky v prodejnách a provozovnách či informace a označení na obalech výrobků. Pro zainteresovanou a odbornou veřejnost jsou nejvhodnějším typem informací kompletní firemní zprávy či rozborů prováděné nezávislymi institucemi, dostupné například na internetu.“ (Jeřábková, V., 2003:38)
- „Zcela určitě si pojem společenská odpovědnost firem zaslouží větší publicitu.“ (Jeřábková, V., 2003:40)

#### 1.5.4 Co nám výzkumy prozrazují?

Nepochybně se již učinila řada pozitivních kroků, ale současný stav není ani zdaleka ideální. Jak nám ukazují výše uvedené výzkumy:

- přetrvává nízké povědomí veřejnosti (včetně podnikatelské obce) o všech přednostech a možnostech BE a CSR;
- celé téma etického a odpovědného podnikání je bráno spíše intuitivně;
- výhoda etického chování je spatřována především v dlouhodobém horizontu;
- snad nejnámějším nástrojem etického programu je etický kodex (ten je již u řady firem také implementován);
- další nástroje jsou ponechány v pozadí (pokud je s nimi veřejnost vůbec obeznámena);
- velký důraz je respondenty kladen na vedení příkladem;
- naopak je v podnicích jen malá vůle zřizovat specializované organizační struktury;
- potěšující je skutečnost, že existuje relativně vysoký zájem o další informace o BE a CSR.

### 1.6 DŮVODY PRO ETICKÉ A ODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ V PODNIKÁNÍ

Dříve než rozvineme jakékoli úvahy o konkrétních metodách a nástrojích podnikatelské etiky, je nutné si zodpovědět elementární otázku: Proč vůbec podnikat eticky a odpovědně? Bez opodstatněné, legitimní odpovědi na tuto otázku totiž stojí jakékoli další analýzy a rozborů na velmi křehkých základech. Jednoduše: potřebujeme mít **know-why**, které se stane pevnou základnou pro budování **know-how**.

#### 1.6.1 Celospolečenský přínos etického chování v podnikání (makróúroveň)<sup>12</sup>

V případě celospolečenského efektu etického chování jsou přínosy zřejmé a vždy pozitivní. Etické chování coby chování skutečnosti přiměřené napomáhá ke snižování negativních dopadů a zároveň vytváří předpoklady pro trvalé a produktivní fungování hospodářství. Takové hospodářství dbá na všechny důležité složky, tj. ekonomickou, sociální i environmentální dimenzi společnosti. V konečném důsledku je tak maximalizován celkový užitek společnosti.

Mezi oblasti, které etické chování pozitivně ovlivňuje, patří například (Čaník, P., 2005:26):

- pomocí vyšší transparentnosti dochází ke snížení míry korupce – zefektivňuje se chod státní sféry a potažmo celého hospodářství;
- etické chování podniků a zvýšení důvěry ve společnosti vede ke snižování transakčních nákladů celého systému;<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> V této studii budeme rozlišovat jednotlivé úrovně morálky na: mikroúroveň – prvek systému (jednotlivec), mezoúroveň – subsystém, soubor prvků (podnik, asociace firem atd.), makroúroveň – systém, celek (národní hospodářství, globální systém).

- zvýšení produktivity hospodářství vede k vyšší konkurenceschopnosti ČR v rámci globálního prostředí;
- zlepšení podnikatelského prostředí, reputace ČR v evropském i globálním prostoru, vyšší transparentnost, vyšší produktivita, lepší pracovní morálka apod. vede také mimo jiné ke zvýšení přílivu zahraničního kapitálu;
- podporou trvale udržitelných principů dochází ke zlepšení životního a sociálního prostředí;
- snížení hospodářské kriminality;<sup>14</sup>
- snížením hospodářské kriminality, snížením zneužívání pravomocí veřejných činitelů se méně zatěžuje státní sféra (zatížení soudního systému atd.) – tzn. úspory zdrojů, snížení aparátu státních institucí apod.

### 1.6.2 Individuální přínos etického chování v podnikání (mikro a mezoúroveň)

V případě přínosů etického chování na mikro a mezoúrovni je situace zdánlivě složitější. Na společnosti se etické chování či jeho absence projeví plně. U jednotlivých prvků (jednotlivců) či subsystémů (podniků) tomu tak ale vždy není.

Uvedme si příklad:

*Subjekt, který vypouští škodlivé látky přímo do přírody, nemusí pocítovat důsledky svého jednání v celé své šíři. Pokud je jeho chování nedostatečně ošetřeno a postiženým není plně kompenzována výše negativních externalit, pak důsledky svého vlastního znečišťování přenechává jako zátěž společnosti.*

I v takovém případě se důsledky chování projeví na společnosti plně. Pro společnost je tedy vždy prospěšné, když podniky jednají eticky a odpovědně. Jak je tomu však v případě samotného podnikatelského subjektu? Vyplatí se podniku etické chování vždy a za všech okolností? A je vůbec vhodné podnikatelské subjekty pobízet k etickému chování? Nepřináší jim etické chování v konečném důsledku více škody než užitku?<sup>15</sup> Například publikace „Etika v podnikatelském prostředí“ zmiňuje obavu některých manažerů:

*„Manažeři se obávají uplatňovat manažerskou etiku. Zejména ti manažeři, kteří by rádi usilovali o uplatňování etických postojů, avšak působí v neetickém prostředí. Neetickému chování svých partnerů se musí bránit a mylně se domnívají, že se musí chovat stejně jako oni. Proto slyšíme, že etika je přepych, který si budou moci dovolit, až na to budou mít, protože by riskovali krach své organizace.“ (Dytrt, Z., 2006:55)*

Podnikatelský subjekt tak stojí před dilematem. Ekonomická teorie v této souvislosti často uvádí řešení, které trefně vystihuje reálný chod ekonomiky i podnikání. K popisu výše uvedeného bývá v literatuře

<sup>13</sup> „Některé normy... pomáhají snížit transakční náklady... Čím slabší jsou relevantní normativní faktory, a tedy čím nižší je důvěra, tím vyšší jsou transakční náklady.“ (Etzioni, A., 1995:175)

<sup>14</sup> Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2005, Česká republika – [http://www.transparency.cz/pdf/ECS\\_CR\\_CZ.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/ECS_CR_CZ.pdf)

<sup>15</sup> Z výzkumu společnosti GfK Praha vyplynulo, že „většina manažerů považuje neetické postupy při získávání a realizaci vlastních zakázek za konkurenční výhodu. Třetina manažerů je dále přesvědčena, že porušování etických pravidel podnikání je důležitým předpokladem úspěchu v podnikání v České republice.“ (Etika, 2005:5)



často používána ekonomická analýza známá coby **teorie her**.<sup>16</sup> „Teorie her analyzuje způsob, kterým dvě nebo více entit, které se vzájemně ovlivňují ve struktuře, jako je např. trh, volí akce nebo strategie, které souběžně ovlivňují každého účastníka.“ (Samuelson, P. A., 1991:629) Co z výše uvedených analýz vyplývá pro oblast BE a CSR? Minimálně jedno velké pozitivum. Právě teorie her nám ve shodě s praxí ukazuje následující: **okolnost, že spolu lidé (hráči) nejednají pouze jednou, ale že se jejich interakce opakují, poskytuje větší prostor ke kooperaci a tím je dán prostor k etickému chování**;<sup>17</sup> či řečeno jinými slovy: **eticky se chovajícím subjektům je umožněno nejen nebýt z trhu vytlačeni, ale mají možnost získat ze svého etického a odpovědného chování prospěch**. Navíc tato situace (a vědomí této situace) je důležitá v tom, že motivuje druhé k etickému chování, stimuluje kooperaci a posiluje etický optimismus v podnikání.<sup>18</sup>

Ani na mikro a mezoúrovni proto nemusíme vnímat etické chování jen jako zdroj podnikových rizik, nákladů či škod. Právě naopak – ve světle výše uvedeného a v rámci dlouhého období se etické chování podniků jeví jako výhodná podnikatelská strategie, která je zdrojem a základem jejich konkurenceschopnosti a současně prospívá celé společnosti. Mezi pozitivní efekty etického chování patří například:

- zlepšení firemní reputace;<sup>19</sup>
- redukce rizik a nákladů;
- zvýšená míra loajality zaměstnanců a snížení jejich fluktuace;
- ochrana před nelegálním a sankcionovaným jednáním;
- posílení konkurenceschopnosti;
- zajištění a udržení příjmů a zisků;
- posílení možnosti získat a udržet si zahraniční kapitál;
- trvale udržitelný růst/rozvoj;
- přístup na nové segmenty trhu – zákazníci odpovědní k životnímu a sociálnímu prostředí apod.

Za všechny si uvedme příklad uvedený v publikaci „Faktor čtyři“. (Weizsäcker, E. U., 1996) Ta se snaží na mnoha příkladech ukázat, že kroky vedoucí k odpovědnějšímu přístupu firem k životnímu prostředí nemusí být za všech okolností spojeny jen s náklady.

*„Mnoho firem zjistilo, že zamezení znečišťování životního prostředí jim přineslo přímý zisk buď v důsledku materiálových úspor nebo díky lepšímu image a lepším vzbám se zákazníky*

---

<sup>16</sup> Teorie her proto, že ekonomické chování subjektů lze srovnat s chováním hráčů šachu, bridže a podobných her. V teorii her je často užíván příklad vězňova dilematu coby hry s nenulovým součtem.

<sup>17</sup> Znárodněme si tuto situaci na jednoduchém příkladu: pekař, který bude chtít mít pekařství coby svůj zdroj dlouhodobého stabilního příjmu, se bude (s největší pravděpodobností) ke svým zákazníkům chovat tak, aby se k němu rádi vraceli. Bude muset tedy zvolit takovou podnikatelskou strategii, která podpoří vzájemnou „kooperaci“ mezi ním a zákazníkem.

<sup>18</sup> „Věra v existenci těchto „spravedlivých“ je velice důležitá a podepřává samotný smysl podnikání. Stimuluje princip kooperativních řešení a posiluje etický optimismus v podnikání.“ (Rolný, I., 1998:45)

<sup>19</sup> V odborné literatuře se objevuje celá řada příkladů ztráty firemní reputace, bojkotů ze strany spotřebitelů atd. Tato problematika je v literatuře často uváděna na zahraničních příkladech – společnost Nike apod. (Avery, Ch. L., 2000) V České republice je však možné najít vhodné příklady také – za všechny například kauza kolem obchodního řetězce Lidl (kácení stromů).

---

*a spolupracovníky, anebo, především v USA, díky tomu, že se vyhnuly zdoluhavým právním rozmíškám.“ (Weizsäcker, E. U., 1996:264)*

Shrnuto a podtrženo: etické a odpovědné aktivity firem neznamenaají vždy jen nákladovou položku. Často se jedná o postupy, které neznamenaají žádný ekonomický náklad a současně přinášejí řadu pozitiv. Zajímavým je v tomto ohledu výrok Marjorie Kelly, spoluzakladatelky a redaktorky magazínu Business Ethics:<sup>20</sup>

*„Měníme naše uvažování. Většina z nás se stále drží jakési podprahově zafixované představy, že je to právě bezohledné chování, co ubíjí konkurenci a že dobré chování je vyhadzováním peněz z kapes. Ale fakta ukazují, že tato naše tradiční představa je mylná. Společenská odpovědnost má smysl i v ryze kapitalistických podmínkách.“ (Avery, Ch., 2000:19)*

Pro korektnost je nutné uvést, že etické chování není během na krátkou trať. Jeho přínosy nejsou patrné z jednorázové transakce. Jeho ovoce se sklízí postupně, ať již v podobě výše uvedených přínosů či jen subjektivně vnímaným dobrým pocitem.

*„Etické chování firem je v rámci dlouhého období tou nejlepší podnikatelskou strategií. Tímto není myšleno, že nás etické chování nic nestojí. Stejně tak tím není myšleno, že je etické chování vždy a okamžitě odměněno nebo že je neetické chování vždy sankcionováno. Je zřejmé, že neetické chování se někdy vyplácí a naopak etické chování je někdy spojeno s podnikovými ztrátami. Pokud definujeme etické chování nejlepší dlouhodobou podnikatelskou strategií, máme tím na mysli to, že v rámci dlouhého běhu a ve většině případů dává etické chování významnou konkurenční výhodu vůči podnikům, které se eticky nechovají.“ (Velasquez, M. G., 2002)*

### 1.6.3 Autentičnost přístupu firem k podnikatelské etice a společenské odpovědnosti

Je nutné zmínit jeden důležitý moment, a tím je **autentičnost přístupu podniků k BE a CSR**. Nemáme tím na mysli pohnutky, se kterými se podniky zapojují do společensky odpovědných aktivit. Jde spíše o to, nakolik věrohodně jsou tyto aktivity následně naplňovány; jde nám o střet rétoriky versus praktického uplatňování etických a odpovědných principů.<sup>21</sup> Takovým pseudoetickým či pseudoodpovědným chováním v konečném důsledku dochází k degradaci pozitivních aktivit na poli BE a CSR, důvěryhodnosti celé koncepce apod. Způsoby, kdy se firmy snaží nějakou společensky odpovědnou aktivitou pouze zakrýt podstatně závažnější problémy, mají s etickým a odpovědným chováním pramálo společného. Firmy angažující se v proudu BE a CSR aktivit by si měly být vědomy, že ačkoliv PR sdělení a všechny další formy „marketingového zúročení“ jejich společensky odpovědných aktivit hrají důležitou roli,<sup>22</sup> nikdy by neměly být prvním a posledním krokem, který organizace v souvislosti s BE a CSR učiní.

---

<sup>20</sup> <http://www.business-ethics.com>

<sup>21</sup> V literatuře se pro tento druh nevěrohodného chování často používá termín *pinkwashing* (či *greenwashing* v environmentální oblasti).

<sup>22</sup> „Respondenti jsou si vědomi, že pokud se firmy podílejí na veřejně prospěšných aktivitách a informují o nich, činí tak primárně se zjištěným cílem. Respondenti se nad takovým stavem věcí nepozastávají, považují jej za „symbiotický“ vztah mezi firmou a společností (či komunitou). Očekávají však, že firmy budou svou účast na veřejně prospěšných akcích prezentovat kultivovaným způsobem.“ (Jeřábková, V., 2003:36)

Za zmínku stojí i zcela opačný přístup, který se potvrdil i v rámci námi provedeného sociologického výzkumu (viz 2. kapitola této studie). Některé firmy berou takové zveřejňování svých společensky odpovědných aktivit za nevhodné - považují to za jistý druh nepatřičného vychloubání. Jak výstižně popisuje Příručka pro efektivní komunikaci vydaná Evropskou komisí:<sup>23</sup>

*„Mnoho menších společností o svých aktivitách zodpovědného podnikání nic nesděluje. Některé nechtějí, aby si ostatní mysleli, že se chvástají nebo že používají cynické marketingové triky. Některé si myslí, že komunikace týkající se CSR je vyhrazena velkým korporacím. A pro jiné je zodpovědné podnikání tak přirozené, že by je ani nenapadlo o něm hovořit.“ (Příručka, str. 3)*

Najít k této situaci vyvážený postoj není pro firmy nijak jednoduchým úkolem. Pro firmy však může být podporou zajímavé zjištění vyplývající z výzkumu provedeného společnostmi STEM:

*„Respondenti jsou si vědomi, že pokud se firmy podílejí na veřejně prospěšných aktivitách a informují o nich, činí tak primárně se zjištěným cílem. Respondenti se nad takovým stavem věcí nepozastavují, považují jej za „symbiotický“ vztah mezi firmou a společností (či komunitou). Očekávají však, že firmy budou svou účast na veřejně prospěšných akcích prezentovat kultivovaným způsobem.“ (Jeřábková, V., 2003:36)*

## 1.7 INTEGRACE ETIKY DO PODNIKÁNÍ

Integrace etiky do podnikání není jednorázovým a jednoduchým procesem. Podnik by měl usilovat o to, aby u tohoto procesu byly zachovány principy jako:

- **cílovědomost** – celý projekt implementace etických principů do podnikání nemůže probíhat bezcílně. Aktéři této implementace musí vědět, kam chtějí podnik implementací směřovat a jaké nástroje a metody jim k tomu dopomohou;
- **komplexnost a systematičnost** – podchycení všech relevantních oblastí, které ovlivňují úspěšnost celé implementace a jejich uspořádání v logický a efektivní systém implementace;
- **synchronnost jednotlivých prvků a úrovní integrace** – přestože některé implementační kroky vyžadují svou specifickou chronologii, řada dalších implementačních kroků může a měla by probíhat synchronně. V opačném případě může být celý proces implementace zkomplikován či narušen. Příklad: Pokud etické řízení podniku či tvorba etického kodexu nejsou současně doplněny a provázány s kroky v oblasti socializačního procesu (motivace a stimulace pracovníků, jejich vhodný výběr atd.), pak je celý efekt tohoto kroku implementace zbytečně degradován či mařen.

Podniky mají možnost využívat řadu metod a nástrojů, které ve svém souhrnu vytváří jakousi „etickou infrastrukturu podniku“. (Seknička, P., 2005:24) Seknička dále uvádí:

*„Mezi klíčové metody patří v současnosti metoda konsensu a dialogu. Mezi nástroje institucionalizace etiky ve firmě patří především: etické kodexy, etické výbory, úřad ombudsmana ve firmě, etický a sociální audit, výcvik zaměstnanců k etickému jednání, etické vzory.“ (Seknička, P., 2005:24)*

<sup>23</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_cs.pdf)

V této části studie se zaměříme na jednotlivé metody a nástroje podnikatelské etiky, které mohou podnikům pomoci k efektivní a úspěšné implementaci BE a CSR principů do jejich podnikatelské praxe.

## 1.8 METODY PODNIKATELSKÉ ETIKY

Etickou infrastrukturu podniku coby nezbytnou základnu etického řízení jsme si rozčlenili na dvě důležité a neoddělitelné části: metody a nástroje. Obraťme svou pozornost nejprve na problematiku metod. Seknička v případě etických metod zmiňuje nezbytnost **konsensu** a **dialogu**. Právě vysoká úroveň vzájemné komunikace, interakce a spolupráce musí být nedílnou součástí všech etap implementace etického programu. Je to dialog, který legitimizuje veškeré kroky implementace BE a CSR. Následný konsensus snižuje případné problémy a třecí plochy. V této souvislosti můžeme zdůraznit myšlenku Iva Rolného z publikace „Etika v podnikové strategii“ o konsensu coby morálním mandátu podniku. (Rolný, I., 1998:79)

Celá problematika dialogu, komunikace a participace je samozřejmě rozsáhlá a složitá.<sup>24</sup> Pro nás je klíčovou myšlenka, že celou problematiku vzájemného dialogu, komunikace a participace je nutné náležitě posoudit. Ne každá oblast si zaslouží stejnou míru participace jako oblasti jiné. Vše by opět mělo být podřízeno přiměřenosti. V rámci teoretických poznatků z manažerského rozhodování je třeba zvážit, zda skutečnosti přiměřeným stylem rozhodování se stane přístup (Fotr, J., 2000):

- autokratický;
- týmová příprava (problém je řešen v rámci týmu, ale konečné rozhodnutí přijímá jedinec);
- skupinové rozhodování (členové týmu problém společně řeší i rozhodují).

Participace je spojena s řadou předností i nevýhod.<sup>25</sup> Je tedy potřeba porovnat přínosy i slabiny jednotlivých přístupů a na základě toho zvolit optimální a přiměřenou míru participace. Právě díky tomu předejdeme či eliminujeme možnosti, že celý proces dialogu či řešení společného problému bude zbytečně zatížen chybami. Bohužel v takovém případě by zvolené řešení - byť vytvořené participačním procesem - mohlo získat nedostatečný morální mandát. Vedle míry participace jsou dalšími důležitými nástroji při vhodném týmovém řešení problému užívány takové techniky jako brainstorming, brainwriting<sup>26</sup> a řada jiných.

## 1.9 NÁSTROJE PODNIKATELSKÉ ETIKY V ČR - INTERNÍ

Podle toho, kdo zajišťuje fungování konkrétních nástrojů BE a CSR, si je můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

---

<sup>24</sup> Český čtenář má přístup k řadě publikací, které se specializují na téma komunikace v organizaci, manažerského rozhodování a k tomu náležejících přístupů a technik apod. Za všechny můžeme zmínit například publikaci Jiřího Fotry, Jiřího Dědiny a Heleny Hruškové: Manažerské rozhodování (EKOPRESS).

<sup>25</sup> Mezi přednosti participace můžeme zahrnout: více informací a znalostí o tématu, kombinace různých přístupů a dovedností, širší spektrum přístupů k řešení problému, lepší pochopení situace, vyšší přijatelnost řešení apod. Za nevýhody pak můžeme považovat: dominance některých členů skupiny, prosazování preferované varianty, skupinové myšlení (nadměrná loajalita atd.), možnost „nákazy“ chybami jiných členů týmu, možnost vyloučení inovativních řešení hlasováním, vyšší časová náročnost apod. (Fotr, J., 2000)

<sup>26</sup> Týmové techniky tvořivé práce založené na spontánním přinášení nápadů.

- **interní nástroje** – jedná se o nástroje, které má podnik přímo pod kontrolou a jejichž používáním ovlivňuje přímo své etické chování (etický kodex organizace, etický a sociální audit, specifická organizační struktura apod.);
- **externí nástroje** – nástroje, které existují vně podniku a jejichž používáním může podnikatelský subjekt ovlivňovat etické prostředí ve společnosti (protikorupční linky státních organizací, systém Copy Advice Rady pro reklamu.<sup>27</sup> apod.).

Zaměříme nyní pozornost na několik zásadních interních nástrojů, které napomáhají našim i zahraničním podnikům při etickém a odpovědném podnikání:

- etické kodexy a další interní dokumenty;
- etický a sociální audit;
- reporting a měření CSR a mezinárodní standardy v oblasti CSR;
- organizační struktury na podporu etického programu;
- různé formy společensky odpovědných aktivit;
- analýza zainteresovaných skupin (stakeholders analysis);
- vzdělávání a trénink etického chování;
- etický leadership – vedení příkladem;
- whistleblowing – anonymní informační linky.

### 1.9.1 Etické kodexy a další interní dokumenty

Pod termínem etický kodex (code of ethics, code of conduct) rozumíme **systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity** (Rolný, I., 1998). Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etické kodexy a jim podobné dokumenty slouží ke kultivaci podnikového klimatu, podnikové kultury.

Etické kodexy jsou známy především ve svých dvou základních formách:

- **podnikové etické kodexy** - kodex jednotlivých podniků či jejich částí (etický kodex společnosti Papirius apod.);<sup>28</sup>
- **profesní etické kodexy** – kodexy různých asociací a sdružení (Etický kodex realitního makléře člena Asociace realitních kanceláří České republiky apod.).

Jak vyplývá z výzkumu provedeného společností GfK Praha pro Transparency International - Česká republika, nejsou etické kodexy v českých firmách vždy ve formě samostatného psaného dokumentu. Ve výzkumu, ve kterém bylo osloveno 254 (převážně středních a velkých) podniků, se k existenci nějaké formy etického dokumentu přihlásilo 150 firem. Z těchto 150 firem následně 24,7 % vlastní písemný

---

<sup>27</sup> [http://www.rpr.cz/cz/copy\\_advice.php](http://www.rpr.cz/cz/copy_advice.php)

<sup>28</sup> Výjimkou nejsou ani etické kodexy, které se vztahují k realizaci určitých podnikových činností či k nositelům těchto činností. (Bláha, J., 2003:99) Například do fungování společnosti Ford Motor Company je začleněn specificky orientovaný etický kodex pro členy představenstva (Code of Business Conduct and Ethics for Members of the Board of Directors), etický kodex pro řídicí finanční pracovníky (Code of Ethics for Senior Finance Personnel) apod.

etický kodex; ve 44 % firem existuje nepsaný etický kodex a u 37,3 % firem existuje etický kodex coby součást vnitřních směrnic. Přísně vzato je nějaká forma písemného dokumentu s deklarací hodnot a postoje k etickým otázkám přítomna přibližně ve 33 % dotázaných organizací.

Při zpracování etických kodexů se uplatňují především dva základní modely tvorby (Bláha, J., 2003:109):

- skandinávský model – do tvorby etického kodexu je zainteresován co největší počet zaměstnanců (vysoká míra participace);
- americký model – etický kodex je vytvářen managementem nebo vlastníky podniku.

Nezávisle na tom, ke kterému modelu tvorby etického kodexu se podnik nakonec přikloní, je důležité, aby tvorba tohoto dokumentu proběhla zcela legitimně a aby byl dokument široce akceptován; či řečeno jinými slovy: „... [etický] kodex musí projít testem veřejnosti.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson)

Pokud je etický kodex brán jako jeden z nástrojů integrace etického chování do podnikové praxe, jen velmi těžce se bez něj podnik obejde. Zavedení etického kodexu do podniku však musí být provedeno citlivě, přiměřeně a obezřetně. V opačném případě nemusí být etický kodex přijat pracovníky jako praktická pomůcka k etickému chování, ale v lepším případě jako zcela nadbytečný list papíru, který jen visí na nástěnce.

Z podnikových etických kodexů českých firem můžeme vyzdvihnout kodex společnosti Papirius.<sup>29</sup> Jeho zavedení nebylo nijak jednoduchým procesem. Šlo o proces dlouhý, během něhož bylo předloženo několik návrhů, „... od velmi stručného a jasného, až po... podrobný a dlouhý“ (rozhovor ve společnosti Papirius). Konečný výsledek byl jakýmsi kompromisem, který dostatečně výstižně vystihuje základní zásady a hodnoty, na kterých Papirius staví své podnikání, zároveň však pomáhá pracovníkům podniku v orientaci.

Vedle samotné tvorby etického kodexu si stejně velkou pozornost zaslouží také jeho používání v každodenní praxi. Například: s etickým kodexem je ve společnosti Papirius seznamován každý pracovník při nástupu. „Když k nám nastupují, tak [etický kodex] dostanou, přečtou si jej a nejenže ho podepíší, ale mluvíme o tom společně.“ (Papirius)

Velmi zajímavou a praktickou částí tohoto etického kodexu je také závěrečná část **Rychlý návod pro správné rozhodování**.<sup>30</sup> Jedná se o užitečný nástroj, který může být výborným vodítkem pro pracovníka, který se ocitl v eticky problematické situaci.

---

<sup>29</sup> Etický kodex je k dispozici i v elektronické formě na <http://www.papirius.net/cz/article/eticky-kodex>.

<sup>30</sup> Podobné návody se objevují i v etických kodexech jiných společností – viz například Listina etického rozhodování společnosti McDonnell Douglas Corp. (cit. dle Luknič, A. S., 1994:203).

### Příklad 1: Rychlý návod pro správné rozhodování společnosti Papirius s.r.o.

*Rychlý návod pro správné rozhodování*

*Je daná věc v souladu s etickým kodexem Papiriusu?*

*Máš pocit, že je to správné?*

*Je to zákonné?*

*Pokud by se o Tvém jednání někdo dozvěděl, neodrazí se to negativně na Tvé pověsti nebo na pověsti Papiriusu?*

*Cítil/a by ses nepříjemně, kdyby jiní věděli, že jsi se rozhodl/a takto jednat?*

*Existuje jiný, eticky přijatelnější způsob řešení?*

*Jaký bys měl/a pocit, kdyby ses o svém jednání dočetl/a v novinách?*

*Poradil/a ses s ostatními kolegy?*

*Obrátil/a ses na personálního manažera nebo jednatele Papiriusu, jestliže si nejsi jistý/jistá svým rozhodnutím?*

### Tabulka 2: Výhody/Nevýhody etických kodexů

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li>+ eliminuje nežádoucí praktiky;</li><li>+ zlepšuje reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků;</li><li>+ objasňuje politiku firmy v morálně problematických otázkách, definuje akceptovatelné a neakceptovatelné jednání (korupce, úplatky, zneužívání pravomocí apod.);</li><li>+ zjednodušuje zavádění inovací;</li><li>+ pozitivně motivuje zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro všechny bez výjimky;</li><li>+ podnik jeho prostřednictvím dává najevo hodnoty, v rámci nichž se snaží fungovat;</li><li>+ zabráňuje nadřizeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům;</li><li>+ poskytuje základní rámec pro implementaci etického programu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- diskutabilní zůstává otázka, nakolik užitečný je etický kodex u malých podniků a drobných podnikatelů s pevnou firemní kulturou fungující převážně na základě neformálních vztahů.<sup>31</sup>;</li><li>- <b>RIZIKO:</b> nebezpečí, že pokud není brán jako akční nástroj etického programu, stává se „prázdným dokumentem“, slohovým cvičením, které postrádá svůj nejsilnější atribut - autentičnost;</li><li>- <b>RIZIKO:</b> přespříliš obecně zpracovaný etický kodex „nepostihuje etické problémy, kterými se musí organizace skutečně zabývat“ (Bláha, J., 2003:113);</li><li>- <b>RIZIKO:</b> přespřílišná a do detailu propracovaná kodifikace a vytváření norem s sebou nese riziko ztráty utilitárního charakteru kodifikovaných pravidel (jde o nebezpečí, které je však spojeno s kodifikací jakýchkoliv jiných norem).</li></ul>

<sup>31</sup> Některé mikropodniky a malé podniky přesto i za těchto okolností etické kodexy zavádějí, a to především jako nástroj, kterým svému okolí deklarují své hodnoty a zásady.

Vedle etických kodexů mohou firmy své hodnoty deklarovat i v jiných obdobných dokumentech - krédo organizace (corporate credo), kodex shody či kodex konsensu (compliance code), formální prohlášení managementu (management philosophy statement) apod. (Bláha, J., 2003:100)

### 1.9.2 Etický a sociální audit

Etický audit je dalším nástrojem, který postupem času získává své místo v etickém řízení. Společně se sociálním auditem (jehož je mnohdy součástí) je dalším ze zástupců nefinančních auditů.<sup>32</sup> Oproti finančním auditům vykazuje etický a sociální audit několik specifik.

**Tabulka 3: Rozdíly v provádění finančních a nefinančních auditů.<sup>33</sup>**

Finanční audity	Nefinanční audity (etický a sociální)
Mají přesně definované etalony (právní řád)	Etalony jsou podnikové, srovnání s konkurencí
Postup je v každé organizaci shodný	Je určen především pro vlastní podnik
Audit se opakuje 1x ročně	Audit se obvykle opakuje za 18 až 24 měsíců

Mezi sociálním a etickým auditem existují odlišnosti, ale jejich vhodné propojení není nijak kontraproduktivní.

Cílem sociálního auditu je „**poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování hospodářské organizace.**“ (Pavlica, K., 2000:18) Snaží se o komplexní popis sociální reality podniku (či sledované podnikové oblasti) a měl by věrohodně „vypovídat o jejím celkovém výrazu a připravenosti k předpokládaným nebo prosazovaným aktivitám“. (Pavlica, K., 2000:19) Sociální audit coby obvyklejší forma kontroly zahrnuje dle publikace „Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení“ analýzu a kontrolu čtyř základních podnikových dimenzí (Putnová, A., 2005:38):

- zaměstnanecká politika;
- ekonomický rozvoj společnosti;
- environmentální politika;
- dobročinnost.

Díky tomuto modelu, který se skládá ze čtyř dimenzí, je možné podchytit všechny relevantní složky sociálního prostředí podniku - zaměstnanci počínaje a zájmy všech relevantních zainteresovaných skupin (stakeholders) konče.

Etický audit coby častá součást sociálního auditu bývá „orientován především na systematické hodnocení etického programu v organizaci a na prověřování etických standardů.“ (Putnová, A., 2005:38)

<sup>32</sup> Podobně jako například environmentální audit, audit produktivity, audit jakosti, audit spokojenosti zákazníků atd.

<sup>33</sup> Zdroj: VANĚK, Z.: Seminář IIR. Praha, 27. až 28.8.2002.



Sociální a etický audit by měl sledovat některý či některé z těchto cílů:

- kontrola řízení;
- transparentnost pro všechny zainteresované skupiny (stakeholders);
- analýza sociálního klimatu podniku.

V podniku mohou být a jsou sociální a etické audity prováděny interně (vhodně vyškolenými a kompetentními pracovníky podniku) i externě (specializovanou firmou). V případě interního auditu se hlavní výhodou jeví to, že pověřený tým disponuje dobrou znalostí podnikového prostředí. Výhodou se také může stát možnost otevřít, analyzovat a následně řešit témata, které by podnik jen nerad ventiloval. Nevýhodou interního auditu je pak především riziko možné „podnikové slepoty“.

Sociální a etické audity se postupně stávají důležitou a neoddělitelnou složkou kvalitního etického řízení. Právě díky nim jsou podniky schopny zjišťovat a kontrolovat existující stav podniku v oblasti sociální a etické a následně stanovovat vhodné návrhy změn. Celkový integrovaný systém etického řízení (založený na systému BSC, IMS apod.) může vést a vhodnou implementací vede k "harmonizaci strategických podnikatelských cílů s etickými hodnotami". (Seknička, P., 2005:27)

**Tabulka 4: Výhody/Nevýhody etických a sociálních auditů**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li>+ analýza a hodnocení účinnosti jednotlivých metod a nástrojů etického programu;</li><li>+ analýza morálky a sociálního klimatu v podniku;</li><li>+ zvýšení transparentnosti;</li><li>+ kontrola moci v podniku;</li><li>+ podchycení rozsahu morálních konfliktů v organizaci a následná možnost jejich eliminace;</li><li>+ zmapování naplňování jednotné firemní strategie z hlediska hodnot v organizaci.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- časová náročnost;</li><li>- finanční náročnost;</li><li>- oproti finančním typům auditů neexistují pevně definované etalony, tzn. ztížení míry srovnání mezi podniky či odvětvími.</li></ul>

### 1.9.3 Reporting, měření a mezinárodní standardy v oblasti BE a CSR

Podobně jako u etických a sociálních auditů, i následujícími nástroji se firmy snaží zjistit řadu podstatných údajů o svých BE a CSR aktivitách.<sup>34</sup> Potřeba zachytit stav a efekt BE a CSR aktivit je pochopitelná a opodstatněná. Podniky si musí být jisté, že jejich energie a síly směřované do BE a CSR aktivit jsou využívány efektivně a splňují svůj účel. Vhodnou analýzou je tak zjištěna současná situace (stav, který je) a navržena vhodná budoucí situace (stav, který by měl být). Firma k tomu může využívat řadu nástrojů na analýzu, reporting či měření svého stavu v oblasti BE a CSR:

<sup>34</sup> V jistém smyslu je možné některé z níže uvedených nástrojů považovat za konkretizované formy sociálních a etických auditů.

- GRI a G3;
- VeriSEAAR (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting);
- Investors in People (certifikát IIP);
- BPCB (Business Principles for Countering Bribery), TI Six Step Process a SEM (Self-Evaluation Module) - nástroje Transparency International;
- ISO 14000 a EMAS;
- ISO 26000;
- AA 1000;
- SA8000;
- GoodCorporation Standard;
- Standard odpovědná firma;
- Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti (OECD Guidelines for Multinational Enterprises).

### GRI a G3

Global Reporting Initiative (GRI)<sup>35</sup> vznikla v roce 1997 jako iniciativa řady odborníků spojených s programem UNEP Organizace spojených národů. Jejich cílem bylo vytvořit mezinárodní standardizovaný model, který by analyzoval situaci podniku v rámci tří základních dimenzí: v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. V rámci těchto 3 oblastí jsou GRI stanoveny základní indikátory (core indicators), které mají v podniku posoudit všechny relevantní složky. Nástupcem původní verze GRI je připravovaná verze G3. „GRI se při jejím připravování nyní zaměřuje na co největší zkonkrétnění indikátorů (co nejvíce kvantitativních indikátorů) a na co největší využitelnost napříč podnikatelskými odvětvími.“ (Napříč, 2005:79)

### VeriSEAAR (Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting)

VeriSEAAR je nástroj vyvinutý společností BVQI<sup>36</sup> na bázi schématu AA 1000. Nástroj byl vyvinut speciálně pro firmy, které chtějí při analýze (a reportingu) zaměřit svou pozornost na celospolečenskou a etickou dimenzi svého podnikání. Oproti AA 1000 se VeriSEAAR snaží jednotlivé výsledky analýzy kvantifikovat (měřit).

### Investors in People (certifikát IIP)

Standard Investors in People (IIP)<sup>37</sup> vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. Jeho účelem bylo a je zlepšit systém lidských zdrojů v jednotlivých podnicích. IIP vychází z reálného předpokladu, že kvalita lidských zdrojů hraje v dnešních podnicích čím dál tím větší roli a že tato kvalita má svůj zcela zřetelný dopad na celkovou výkonnost, konkurenceschopnost a efektivnost podniku.

---

<sup>35</sup> <http://www.globalreporting.org/>

<sup>36</sup> <http://www.bvqi.cz/>

<sup>37</sup> <http://www.iipuk.co.uk/IIP/Web/default.htm>

Nástroj se opírá o čtyři základní principy: závazek, plánování, aktivity a hodnocení. K hodnocení činnosti a úspěšnosti slouží celkově 12 indikátorů. Mezi základní cíle a výsledky IIP patří:

- zlepšení hospodářských výsledků podniku;
- zlepšení obchodního plánování, efektivnější poskytování služeb;
- zlepšení podnikové kultury (posílení vztahů mezi zaměstnanci, růst loajality, lepší komunikace apod.);
- efektivnější vedení zaměstnanců a další.

### **BPCB (Business Principles for Countering Bribery), TI Six Step Process a SEM (Self-Evaluation Module) - nástroje Transparency International**

Jednou z aktivit Transparency International (TI) v oblasti přístupů k etice podnikání je vývoj nástrojů, které napomáhají podnikům vytvářet a prosazovat efektivní protikorupční program.

BPCB (Business Principles for Countering Bribery) byl vytvořen v roce 2002 ve spolupráci s organizací Social Accountability International.<sup>38</sup> U nás je tento nástroj znám pod názvem Podnikání bez úplatků: základní principy. K podpoře uživatelů BPCB vytvořila TI sadu nástrojů zahrnující tzv. Guidance Document, který poskytuje další praktické informace pro ty, kdo se rozhodli implementovat BPCB nebo přezkoumat své vlastní protikorupční programy.

TI Six Step Process je vodítkem pro společnosti, které usilují o implementaci efektivního protikorupčního programu. Tento nástroj ukazuje podnikům, jak postupovat v prvních fázích vytváření a zavádění protikorupčních programů.

V současné době probíhá vývoj dalšího nástroje, tzv. Self-Evaluation Module (SEM). SEM je nástrojem pro provádění interního posouzení (selfassessment) protikorupčních programů v podnicích a má být vhodným doplňkem programu BPCB. Nástroj obsahuje více než 400 ukazatelů, a to ve 3 základních kategoriích - hlavní indikátory (core), podpůrné indikátory (secondary) a performance indikátory (performance). Výsledky SEM mají napomáhat podnikům identifikovat stav a kontrolovat vývoj v protikorupční politice. V současné době (léto 2006) probíhají zkušební testy tohoto nástroje. Jeho zveřejnění je plánováno na prosinec 2006.

### **ISO 14000 a EMAS**

EMS<sup>39</sup> coby systém environmentálního řízení zastupují dva významné standardy - ISO 14000 a EMAS.<sup>40</sup> Tyto systémy řízení představují aktivní přístup podniku při sledování, řízení a postupném snižování dopadů svých aktivit na životní prostředí a přispívají tak k odpovědnějšímu přístupu podniku k životnímu prostředí. Zavedení těchto systémů do podnikové praxe také znamená otevřenější komunikaci s veřejností o přístupu podniku k životnímu prostředí.

### **ISO 26000**

Na rok 2008 je Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO) připravována standardizace, která by měla reagovat na potřeby CSR - ISO 26000. Tato nová norma bude speciálně zaměřena na problematiku

---

<sup>38</sup> <http://www.sa-intl.org/>

<sup>39</sup> Environmental Management Systems

<sup>40</sup> Eco-Management and Audit Scheme (Systém řízení podniku a auditů z hlediska ochrany životního prostředí)

společenské odpovědnosti firem. Cílem této mezinárodní normy, aplikovatelné pro všechny typy organizací, bude:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost;
- identifikovat a zapojit do práce zainteresované strany;
- zvýšit důvěryhodnost organizací a tím i jejich konkurenceschopnost;
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků;
- podporovat jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost;
- být v souladu s již existujícími dokumenty, kodexy a dalšími mezinárodními dohodami (např. Světová deklarace lidských práv, Deklarace ILO).

### AA 1000 (AccountAbility 1000)

AA 1000, jehož tvůrce je britská organizace AccountAbility<sup>41</sup>, v sobě obsahuje procesní standardy pro tvorbu společensky odpovědné strategie firmy. Mezi auditory v ČR patří například PWC<sup>42</sup> nebo KPMG<sup>43</sup>. Tento standard se snaží o komplexní přístup (oproti například ISO 14000, který je primárně zaměřen na environmentální oblast). AA 1000 v sobě mimo jiné zahrnuje: (Napřič, 2005)

- tvorbu společensky odpovědné strategie;
- metody komunikace se zainteresovanými skupinami;
- etický audit;
- volbu indikátorů a reportování CSR apod.

Model je dostupný na internetu. Úzká spolupráce s iniciativou GRI.

### SA8000

Mezinárodní norma SA8000 je prvním auditovatelným souborem požadavků v oblasti společenské odpovědnosti. Je zaměřen především na oblast pracovních vztahů. Tento standard je založen mimo jiné na konvenci Mezinárodní organizace práce (ILO), světové deklaraci lidských práv a konvenci UN o právech dětí. SA8000 představuje transparentní normu pro provedení certifikace v několika hlavních oblastech. Jedná se zejména o dětskou práci, nucenou práci, ochranu zdraví a bezpečnost při práci (BOZP), diskriminaci, pracovní dobu, pracovní kázeň, právo na sdružování, odměňování a systémové požadavky na management. Tvůrcem normy SA8000 je nezisková nevládní organizace Social Accountability International (SAI)<sup>44</sup>.

Organizace certifikované podle SA8000 se dobrovolně hlásí k tomu, že uplatňují nad rámec legislativy všechny principy dobré správy firmy, odmítají korupci, věnují patřičnou péči budování dobrých vztahů se zákazníky, spotřebiteli, zaměstnanci a dodavateli. V sociální oblasti musí certifikované organizace věnovat patřičnou péči zdraví a bezpečnosti svých pracovníků. Dále je potřeba, aby organizace zajistily vhodné podmínky pro další rozvoj svých zaměstnanců a pro vyváženost jejich pracovního a osobního

<sup>41</sup> <http://www.accountability.org.uk/>

<sup>42</sup> <http://www.pwc.com/cz/cze/main/home/index.htm>

<sup>43</sup> <http://www.kpmg.cz/index.shtml/>

<sup>44</sup> <http://www.sa-intl.org/>

života. Nedílnou součástí aktivit podniků certifikovaných tímto standardem může být i zajištění možností rekvalifikace pracovníků, podpora místních vzdělávacích institucí či učňovského školství apod. Samozřejmostí pro certifikovanou organizaci jsou standardní postupy při náborech nových pracovníků a pravidelná a účinná komunikace s úřady práce.

Certifikovaná organizace deklaruje svůj závazek boje proti porušování lidských práv nebo dětské či nucené práci. Tyto požadavky by certifikovaná organizace měla přenášet i na své dodavatele. Podobná důležitost je pokládána i zavedení vnitropodnikových etických standardů (řada organizací má své vlastní etické kodexy). Tyto kodexy vyžadují, aby organizace využívaly jen čestný marketing a vzdaly se „klamavé reklamy“.

### GoodCorporation Standard

GoodCorporation Standard<sup>45</sup> byl vytvořen v roce 2000 ve spolupráci s britskou organizací Institute of Business Ethics<sup>46</sup>. Jedná se o nezávislý proces ověřování etického programu podniku. Tento nástroj napomáhá podnikům systematicky hodnotit a zlepšovat svou podnikovou a manažerskou praxi. Standard pokrývá celkem 62 oblastí manažerské praxe. Tyto oblasti je možno rozdělit do 6 klíčových sekcí:

- zaměstnanci;
- zákazníci (odběratelé);
- dodavatelé a subdodavatelé;
- komunita (společnost) a životní prostředí;
- vlastníci, akcionáři a další investoři;
- management podniku.

Mezi základní důvody, proč byl tento nástroj vytvořen a je v podnicích implementován patří:

- pomoci podnikům rozpoznat oblasti, které v podniku nefungují nejlépe a poskytnout návrhy na zlepšení;
- zjistit, jak jednotlivé zainteresované skupiny (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé apod.) vnímají zkoumanou organizaci;
- možnost srovnat výsledky zkoumaného podniku s dalšími organizacemi;
- vypracovat návrhy, jak zlepšit podnikové postupy a poukázat podniku na oblasti, na které by měl především zaměřit svou pozornost;
- vytvořit realistickou zprávu a přehled o fungování podniku;
- certifikace.

### Standard odpovědná firma

Standard odpovědná firma<sup>47</sup> je metodika, která se snaží komplexní a standardizovanou formou měřit CSR aktivity firem. Podnik pomocí tohoto nástroje sleduje náklady vynaložené na dárcovské aktivity a měří účinky dopadu těchto prostředků. Jedná se o nástroj, který v ČR zavedlo Fórum dárců společně

---

<sup>45</sup> <http://www.goodcorporation.com/>

<sup>46</sup> <http://www.ibe.org.uk/>

<sup>47</sup> <http://www.donorsforum.cz/index.php?id=1066&kat=4&lang=>

se svými členy. Standard je způsobem měření a certifikací založen na metodice London Benchmarking Group.<sup>48</sup> Tento nástroj je tak reakcí na situaci, kdy:

*„... v České republice dosud chybělo... sledování účinků... investovaných prostředků na firmu i komunitu, možnost srovnání (benchmarkingu) mezi firmami, vhodné rozložení a zaměření peněz apod.“ (Napříč, 2005:43)*

*Jde o metodiku, která firmám umožňuje „specifikovat náklady, dlouhodobý a krátkodobý účinek konkrétní investice firmy do veřejně prospěšných projektů a vliv takové investice na komerční aktivity firem. Metodika je mezinárodně standardizovaná a umožňuje rovněž následně porovnání výsledků s jinými firmami aktivními v oblasti firemní filantropie a společenské odpovědnosti.“ (Napříč, 2005:43)*

Metodika tohoto nástroje vymezuje relevantní údaje, které jsou podnikem sledovány a měřeny (věcné a finanční dary, služby a čas). Tyto údaje jsou pak započteny společně s náklady na management (mzdy, provozní náklady spojené s filantropickými aktivitami). Tímto způsobem jsou vypočteny celkové investice (náklady) na veřejně prospěšné projekty. Metodika se následně snaží o srovnání těchto investic s jejich přínosy.

V současné době využívá tento nástroj: Citibank, Česká rafinářská, ČEZ, Česká Spořitelna, Eurotel Praha, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Philip Morris, Plzeňský Prazdroj, Pfizer, Siemen, Tesco Stores, Provident Financial, Skanska CZ.

### **Směrnice OECD<sup>49</sup> pro nadnárodní společnosti (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)**

Směrnice OECD představuje doporučení dobrého a odpovědného podnikatelského chování pro nadnárodní společnosti. Směrnice se dotýká řady témat - principy řízení firmy, transparentnost, zaměstnanecké vztahy, životní prostředí, konkurence, korupce. Tyto směrnice zároveň vybízí k větší „otevřenosti a doporučují mimo jiné, aby firmy podávaly informace v těchto oblastech (dle: Trnková, Jana: 2003:12)

- výsledky hospodaření firmy;
- plány a cíle firmy;
- vlastnické vztahy a hlasovací práva;
- seznam členů správní rady a výkonného managementu a jejich finanční ohodnocení;
- předvídatelné rizikové faktory;
- otázky vztahu k zaměstnancům a ostatním stakeholders;
- struktura řízení a politika firmy.

---

<sup>48</sup> <http://www.lbg-online.net/>

<sup>49</sup> Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Co-operation and Development)

**Tabulka 5: Výhody/Nevýhody reportingů a měření CSR**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zmapování situace podniku v oblasti BE a CSR - u propracovaných metodik podnik získává komplexní přehled;</li> <li>+ standardizace různých podnikových procesů;</li> <li>+ možnost vhodného marketingového zúročení získaných certifikátů;</li> <li>+ zlepšení podnikové kultury i image;</li> <li>+ možnost získat přístup k zakázkám, které jsou limitované vlastnictvím potřebného certifikátu (např. ISO 14000, EMAS apod.);</li> <li>+ v případě metodiky „Standard odpovědná firma“ získává firma nástroj, který exaktně vyjadřuje vynaložené prostředky a přínos z dárcovských aktivit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- časová náročnost (vzhledem k hloubce analýzy);</li> <li>- finanční náročnost (vzhledem k hloubce analýzy);</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> některé podniky mohou mít tendenci pouze získat certifikát, a to bez ohledu na to, zda naplňují myšlenku daného standardu.</li> </ul>

#### 1.9.4 Organizační struktury na podporu etického programu

Organizační struktury jako další nástroj etického managementu jsou zřizovány s cílem pomoci manažerům, zaměstnancům a dalším osobám v jejich každodenním etickém jednání. Časem byly v řadě (především velkých a nadnárodních) podniků zavedeny pozice jako například (Business Ethics, 2004): ethics office (etický úřad), business ethics officer (pracovník odpovědný za etické postupy firmy), business ethics council (etická rada), ethics committee (etický výbor), ombudsman, task forces a další. Základním účelem specializované organizační struktury zavedené v podniku (ať již má podobu oddělení, úřadu nebo jednotlivého pracovníka) je starost o etický program daného podniku.

Takto pověřený pracovník (či oddělení) se například:

- stará o dennodenní fungování etického programu podniku (monitoruje jeho rozvoj, jeho případné nedostatky);
- iniciuje tvorbu etického kodexu a dohlíží na jeho dodržování;
- zajišťuje dohled nad fungováním či samotné fungování anonymních informačních linek, tzv. helplines (více v podkapitole o whistleblowingu);
- zabezpečuje poradenství v záležitostech etické povahy;
- monitoruje a řeší případy neetického jednání;
- zajišťuje fungování takových činností jako trénink, audit, šetření a hodnocení v oblasti dodržování etických principů;
- předkládá zprávy vedení podniku a dalším důležitým orgánům organizace.

Jako příklad funkční etické organizační struktury si můžeme uvést činnost Etické komise České asociace dodavatelů zdravotnických prostředků.<sup>50</sup> Ve svých Stanovách asociace píše:<sup>51</sup>

<sup>50</sup> <http://www.czechmed.cz/> nebo také <http://www.czechmed.cz/cz/o-asociaci/eticky-kodex> (etický kodex asociace)

#### Článek 44

##### **Etická komise a její působnost**

*(1) Etická komise je dozorujícím orgánem nad dodržováním zásad Etického kodexu sdružení.*

*(2) Etická komise projednává stížnosti na porušování Etického kodexu. Stížnost může podat jak člen sdružení, tak i třetí osoba z řad odborné či laické veřejnosti, pokud má za to, že došlo k porušení Etického kodexu některým z členů sdružení.*

*(3) Stížnost musí být písemná a musí obsahovat tyto náležitosti ...*

#### Článek 45

*(1) Etická komise se skládá z šesti (6) členů, a to v následující struktuře:*

*a) právník,*

*b) zástupce lékařské obce,*

*c) tři (3) zástupci členů sdružení vybíraní ze seznamu členů sdružení,*

*d) prezident sdružení.*

*(2) Členy etické komise v bodech a) a b) navrhuje předsednictvo sdružení a volí je valná hromada sdružení na dva roky. Pokud jde o zástupce lékařské obce, valná hromada volí celkem pět (5) zástupců lékařské obce, z nichž pro účely rozhodování o stížnosti vybere prezident sdružení jednoho kandidáta ...*

Specifickou skupinou organizačních struktur jsou tzv. task forces. Jedná se o jednotku (tým pracovníků), která je v podniku dočasně zřízena za účelem vyřešení specifického úkolu etické povahy. Po vyřešení případu je daná jednotka rozpuštěna.

V rámci České republiky jsou specializované organizační struktury spíše výjimkou; typické jsou spíše pro velké (a mnohdy nadnárodní) organizace. Například v rámci již zmiňovaného výzkumu pro Transparency International ČR vyplynulo, že z 254 oslovených existuje nějaká forma organizační struktury pouze u čtyř firem. Z výzkumu Jany Trnkové vyplynul podobný poznatek: zaměstnanec, který se výhradně věnuje CSR, má dle jejího výzkumu pouze 10 % firem (jednalo se o velké firmy). 10 % podniků jej nemá, ale uvažuje o zřízení této pozice. 80 % nemá zaměstnanec, který by se „výhradně věnoval vytváření CSR strategie“, ani tuto pozici zatím neplánují zřízovat.“ (Trnková, J., 2004) Možným řešením se u malých a středních podniků (small and medium-sized enterprises - SMEs) jeví převedení činností pracovníka (či oddělení) odpovědného za etické postupy firmy na pracovníka s podobným pracovním zaměřením.

<sup>51</sup>. <http://www.czechmed.cz/cz/files/3>



**Tabulka 6: Výhody/Nevýhody organizačních struktur na podporu etického programu**

VÝHODY	NEVÝHODY
+ specializace pracovníka či oddělení - možnost lépe (erudovaněji) řešit konkrétní situace v oblasti BE a CSR.	- specializovaný pracovník na oblast BE či CSR (či dokonce celé oddělení) je pro svou finanční zátěž povětšinou možný ve velkých podnicích. Řešením pro menší organizace je převedení práce v oblasti BE a CSR programů na pracovníky s podobným pracovním zaměřením; - z výzkumů společnosti GfK i Jany Trnkové (BLF) vyplynulo, že ochota vytvářet specializovanou organizační strukturu na oblast BE či CSR je mezi firmami velmi nízká.

### 1.9.5 Různé formy společensky odpovědných aktivit

Možností aktivního prosazování (filantropických) zásad CSR je celá řada. Tyto aktivity je možné rozdělit do dvou základních skupin, a to na finanční a nefinanční (Jeřábková, V., 2003):

Finanční formy spolupráce:

- dárcovství, organizování sbírek;
- sponzoring, udělování speciálních cen;
- půjčky;
- pomoc při fundraisingu.

Nefinanční formy spolupráce:

- darování nebo zapůjčení produktů, vybavení a dalšího materiálu;
- možnost používání počítačů, software a techniky;
- grafické práce, kopírování, tisk;
- levné pronájmy místností a prostor;
- zajištění dopravy;
- firemní dobrovolnictví a další aktivity s poskytováním pomoci spojené.

Firmy mohou v rámci svých filantropických aktivit projevit dvojí základní postoj - proaktivní a reaktivní. O reaktivním přístupu mluvíme tehdy, když firma realizuje nějakou činnost ve filantropické oblasti až tehdy, kdy je o to požádána. Oproti tomu proaktivní přístup v sobě zahrnuje aktivní postoj firmy k dárcovským či dobrovolnickým aktivitám. Pro efektivní průběh svých filantropických aktivit mohou firmy uzavřít partnerství s nějakou neziskovou organizací. I v našich (českých) podmínkách jsou již známy firmy, které šly dokonce tak daleko, že založily svou vlastní nadaci nebo nadační fond. Za všechny můžeme zmínit dvě firmy, které byly zároveň respondenty v našem sociologickém výzkumu:

- CS Cabot a jejich aktivity v rámci Studijní nadace CS Cabot, která „každoročně uděluje stipendia studentům vysokých škol, kteří dosahují dobrých studijních výsledků a chybí jim dostačující finanční prostředky.“<sup>52</sup>
- BESICO, která společně s dalšími organizacemi založila Nadaci Truck HELP, která poskytuje materiální, finanční a právní pomoc pozůstalým (dětem a rodinám) řidičů profesionálů (v nákladní a autobusové dopravě), kteří se stali obětí dopravních nehod při výkonu svého povolání.<sup>53</sup>

Podnikatelské subjekty mohou v této oblasti zvolit řadu filantropických strategií. Již zde zazněly nadace a nadační fondy. Mezi další strategie a způsoby, kterými mohou firmy deklarovat svůj odpovědný a etický přístup, patří například:

- služby pro bono (Pro Bono Publico);
- matching fond;
- časová banka (Time-Bank);
- talentová databanka (Skills-Bank, Talent-Bank);
- komplementární dar;
- akční den - Orange Day, Day of Caring (USA), Volunteer Day (Sony), Community Partnership Day (Novartis) apod.

### Služby pro bono (Pro Bono Publico)

Jde o bezplatné služby, které firmy poskytují „pro obecné dobro“, a to v rámci své specializace a kompetence. Pro svou přístupnost, jednoduchost a efektivitu tvoří pro bono služby jádro konceptu firemního dobrovolnictví pro malé a střední firmy. Služby tohoto druhu realizuje celá řada firem; bez ohledu na to, zda si je s termínem „pro bono“ přímo spojuje nebo se s tímto termínem nikdy nesešla. Šíře poskytovaných služeb pro bono je ve své podstatě neomezená. Touto formou spolupracují s neziskovým sektorem například právnícké, webdesignové a další firmy. Míra spolupráce záleží na množství času, který jejich pracovníci věnují neziskové organizaci (právní zastupování, tvorba a správa webových stránek apod.).

Příkladem firmy poskytující služby pro bono je Advokátní kancelář JUDr. Milana Zápotočného:

*„Advokátní kancelář je partnerem a poskytuje podporu aktivitám občanského sdružení ASOCIACE POMÁHAJÍCÍ LIDEM S AUTISMEM - APLA - Vysočina.<sup>54</sup> V současné době se rovněž podílí na realizaci projektu výstavby Integročního centra pro osoby s omezenou schopností pohybu a orientace tohoto občanského sdružení.“<sup>55</sup>*

<sup>52</sup> <http://www.cscabot.cz/nadace.htm>

<sup>53</sup> <http://www.nadacetruckhelp.cz>

<sup>54</sup> <http://www.vysocina.apla.cz/>

<sup>55</sup> <http://www.akza.cz/cz/probono.php>

### Matching fond

Zaměstnanci iniciovaná forma dobrovolnictví. Jde o zaměstnanecký fond, do kterého zaměstnanci přispívají na charitativní účely. Podnik se do této aktivity zapojuje tak, že do tohoto fondu přispívá také. Forma firemního příspěvku může být různá - záleží na zvoleném klíči (například: jednonásobek daru, který shromáždí zaměstnanci, dorovnání až na potřebný obnos apod.).

### Časová konta (Time Bank)

Firma touto formou věnuje svým zaměstnancům několik hodin z pracovní doby pro libovolné společensky prospěšné aktivity. Příkladem může být společnost Happy Computers (Velká Británie).<sup>56</sup>

### Talentová databanka (Skills-Bank, Talent-Bank)

Jedná se o jednu z forem zaměstnanci iniciovaného dobrovolnictví. Role firmy v této filantropické aktivitě je ta, že zprostředkovává svým zaměstnancům kontakt s neziskovými organizacemi. Například na svém intranetu vytvoří databanku, do které se mohou zaznamenávat ti zaměstnanci, kteří mají zájem pracovat jako dobrovolníci. Dobrovolnická centra nebo neziskové organizace hledající dobrovolníky pak mají aktuální informace o nabídce dobrovolníků z konkrétního podniku.

### Komplementární dar

Firma může tímto (věcným či finančním) darem podpořit organizaci, ve které se firemní dobrovolníci dlouhodobě angažují. Komplementárním darem vyjadřuje firma své ocenění dobrovolné činnosti zaměstnanců a zároveň deklaruje svou účast na těchto společensky prospěšných aktivitách.

### Akční den

V tomto případě se skupina zaměstnanců nebo celá firma zapojí do nějaké společensky prospěšné aktivity. Firma tak na jedné straně podporuje společensky prospěšnou aktivitu, na druhé straně však může prospět i sobě - např. posílením firemní kultury apod. I v tomto případě dochází k naplnění přístupu win-win (výhra-výhra, tzn. strategie, ze které mají užitek obě dvě strany).

Tento výčet různých forem aktivit samozřejmě není úplný. Existuje řada jiných cest, jak může firma svým dílem přispět a podpořit nějakou společensky prospěšnou aktivitu. Stejně tak existují v ČR organizace, které se na oblast firemní filantropie zaměřují<sup>57</sup>: občanské sdružení Hestia<sup>58</sup>, Nadace VIA<sup>59</sup>, Fórum dárců<sup>60</sup> či Klub firemních dárců DONATOR<sup>61</sup>.

V České republice již bylo/je/bude realizováno mnoho společensky prospěšných projektů, do kterých byly do velké míry zapojeny i různé firmy. Mezi takové aktivity patří například:

---

<sup>56</sup> <http://www.happycomputers.co.uk/>

<sup>57</sup> Další zajímavé informace o firemní filantropii obsahuje publikace „Napříč společenskou odpovědností firem“ (Napříč, 2005).

<sup>58</sup> <http://www.hest.cz/>

<sup>59</sup> <http://www.nadacevia.cz/>

<sup>60</sup> <http://www.donorsforum.cz/>

<sup>61</sup> <http://donator.cz/>

### T-Mobile

- CSR Office v Praze - program Pro lepší svět;
- DMS (SMS věnovaná na charitu);
- Jeden den pro váš dobrý skutek – zapojení zaměstnanců do CSR aktivit;
- charitativní elektronická aukce;
- spolupráce s obecně prospěšnou společností Podaná ruka na projektu Dětsví bez úrazů;
- charitativní program T-Mobile Bonus ve prospěch občanského sdružení Paraple;
- zpětný odběr a recyklace mobilních telefonů a příslušenství;
- vytváření podmínek pro otevřenou komunikaci se zaměstnanci a zákazníky ohledně elektromagnetických polí (EMF) a jejich vlivu na člověka.

### Papirus

- ekologický program Stromy pro život (za každých prodaných 50 balíčků kancelářského papíru Papirus vysadí strom v dané lokalitě);
- dlouhodobá podpora několika nadací a charitativních organizací (např. Centrum Paraple, Liga proti rakovině, nadace Naše dítě a další).

**Tabulka 7: Výhody/Nevýhody různých forem společensky odpovědných aktivit**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ budování dobré image;</li> <li>+ posílení podnikové kultury (pocit, že ve firmě „děláme dobrou věc“);</li> <li>+ daňová zvýhodnění;</li> <li>+ široká škála možností, jak se zapojit do různých společensky odpovědných aktivit (od finanční pomoci, přes firemní dobrovolnictví, jednorázové i rozsáhlé projekty atd.);</li> <li>+ možnost zapojení všech zaměstnanců do filantropických aktivit - přenášení filantropie na druhé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>RIZIKO:</b> nevhodné použití PR a marketingového zúročení - buď na jedné straně přílišné vychloubání se a nabubřelost, na straně druhé nevyužití potenciálu o svých aktivitách vhodnou formou informovat své okolí.</li> </ul>

#### 1.9.6 Analýza zainteresovaných skupin (stakeholders analysis)

Stakeholderská analýza může do značné míry napomoci k legitimnější a efektivnější implementaci etických principů. Pomáhá podnikatelským subjektům popsat svou podnikovou realitu a identifikovat tak nejdůležitější skupiny, které podnik ovlivňují, nebo které ovlivňuje podnik. Tím pomáhá manažerům usilujícím o aplikaci etických a odpovědných principů v praxi určit, kam mají zacílit svou pozornost, a upřesnit, vůči komu mají být zodpovědní. (Blažek, L., 2005:8) Spoluúčast zainteresovaných skupin (každá se svými specifickými cíli a potřebami) na rozhodování a dalších činnostech podniku je užitečná hned z několika důvodů: přináší větší účinnost, zabezpečuje hospodárnost, posiluje udržitelnost, zajišťuje větší transparentnost a odpovědnost apod.

Tato technika analyzuje klíčové zainteresované skupiny a ukazuje jejich zájmy vzhledem k cílům projektu, jejich význam v sociální síti i jejich vliv na podnik a úspěšnost projektu. Společně se stakeholderským

plánováním (stakeholder planning) je stakeholderská analýza součástí stakeholderského managementu (stakeholder management). Užitek ze stakeholderské analýzy a následného plánování je především ten, že podnik může využít názorů a stanovisek relevantních stakeholderů při tvorbě svých projektů. Projekty tak mohou být hned od svého počátku tvořeny tak, aby byly minimalizovány třecí plochy s dalšími zainteresovanými skupinami a bylo tak sníženo riziko jejich nepřijetí.

Jednotlivé kroky stakeholderské analýzy je možné definovat následovně:<sup>62</sup>

- identifikace podnikových stakeholderů;
- seřazení těchto stakeholderů dle důležitosti;
- hlubší pochopení klíčových stakeholderů.

Cíl této analýzy je již na první pohled zřejmý, tzn. zohledňovat při podnikatelských aktivitách zájmy zainteresovaných skupin a současně to dělat efektivní a optimální formou. Stakeholderské plánování je dalším krokem, který následuje poté, co jsou podnikem důkladně zmapovány a vybrány klíčové zainteresované skupiny. Jedná se o proces, který podniku napomáhá spolupracovat se svými stakeholdery a společnými silami dosáhnout vzájemného konsensu. V jeho rámci je v mnohém přínosný tzv. list stakeholderského plánování (stakeholder planning sheet), ve kterém se zachycují zjištění, která vedou podnik k vhodné spolupráci s konkrétní zainteresovanou skupinou.

**Tabulka 8: Výhody/Nevýhody stakeholderské analýzy a plánování**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li>+ velmi silný nástroj pro lepší nasměrování podnikových aktivit - cílenější uspokojování potřeb, požadavků či očekávání zainteresovaných skupin;</li><li>+ snížení rizika střetu díky proaktivnímu přístupu (eliminace neúspěchu při realizaci konkrétního podnikového projektu);</li><li>+ relativně jednoduchá a rychlá a tím pádem i levná technika.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>RIZIKO:</b> Aby se předešlo nepřesným výsledkům analýzy je potřebná dobrá znalost podnikového okolí (zainteresovaných osob a skupin).</li></ul>

### 1.9.7 Vzdělávání a trénink etického chování

V souvislosti s vzděláváním a tréninkem etického chování je spojena řada otázek: Co je samotným cílem takového tréninku a vzdělávání? Komu jsou takové kurzy určeny a k čemu by dotyčný měl být školen? Kdo by měl být školitelem? Pracovník odpovědný v podniku za etický program? HR pracovník? Manažer? Externí konzultant? Jaká forma tréninku bude nakonec zvolena (web-based training, e-training, face-to-face setkání)? (Miller, W., 2003) Všechny tyto otázky a jejich správné „zodpovězení“ (tedy realizace) v konečném důsledku ovlivní samotnou kvalitu a efekt celého vzdělávání/tréninku.

<sup>62</sup> Bližší informace o stakeholderské analýze například na [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm).

Výzkum provedený britským Institute of Business Ethics poukázal na zajímavé skutečnosti vztahující se k etickému výcviku (Bláha, J., 2003). Výzkum například ukázal, že mezi zkoumanými podniky bylo v roce 2001 nejběžnější formou etického výcviku zaměstnanců:

- manuál pro zaměstnance (64 %);
- semináře v organizaci (60 %);
- intranet (56 %);
- výukové video, hraní rolí apod. (16 %);
- ostatní (20 %).

Jak je uvedeno výše, vzdělávání a trénink etického chování nejsou pouze doménou face-to-face setkání. Mohou probíhat i jinou formou (kupříkladu elektronickou). Například Jiří Pavlíček ze společnosti Johnson & Johnson při rozhovoru provedeném v rámci přípravy této studie uvedl, že v jejich podniku jsou implementovány speciální „... sofistikované edukační tréninkové moduly.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson) Jinou možností je využívání rozličných technických pomůcek (video, power-pointové prezentace apod.).

V rámci výzkumu provedeného k této studii byli respondenti tázáni na přítomnost tréninkových programů v jejich podnicích. Respondenti se k nim často vyjadřovali pozitivně. Několikrát dokonce zazněl názor, že by tyto vzdělávací a tréninkové akce mohly probíhat častěji. Přínosná se nám zdála myšlenka, kdy trénink etického chování by v našich podmínkách (především mezi malými a středními podniky) nemusel být samostatným programem, ale mohl by být součástí ucelenějšího vzdělávacího programu.

**Tabulka 9: Výhody/Nevýhody vzdělávání a tréninku etického chování**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost zaměřit se na aktuální problémy;</li> <li>+ možnost načasovat vzdělávání a trénink na vhodné chvíle (zavádění etického kodexu a dalších nástrojů BE a CSR apod.);</li> <li>+ výhoda osobního kontaktu; například: lepší interakce - reakce na otázky, které vznikly během tohoto vzdělávání;</li> <li>+ zároveň možnost využívání výpočetní techniky;</li> <li>+ možnost nejen sdělit obsah (samotný obsah vzdělávání/tréninku), ale také zlepšit podnikové klima (neformálnější laděné setkání).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přílišná délka a častá frekvence vzdělávání a tréninků unavuje a snižuje se přínos tohoto nástroje;</li> <li>- v případě outsourcingu (externí firma) může jít o relativně finančně náročnou investici;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> u podnikatelské etiky coby normativní disciplíny je možné při samotném vzdělávání či tréninku sklouznout k moralizování;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> kvůli nevhodně zvolené formě tréninku se může vytratit celkový efekt tréninku (e-training je sice ekonomicky výhodnější, ale ztrácí se při něm možnost konfrontovat nebo vyměňovat si myšlenky apod. (Martens, L. T., 2003)</li> </ul>

### 1.9.8 Etický leadership - vedení příkladem

Existence etických vzorů úzce souvisí s tzv. etickým vůdcovstvím (etický leadership). Etické vůdcovství je důležitým nástrojem etického programu podniku. Právě díky němu je do značné míry podporován etický

a kooperativní přístup jednotlivců v podniku i v rámci celé společnosti.<sup>63</sup> Existence etických vůdců – či dle Rolného alespoň víra v jejich existenci (Rolný, I., 1998) – pak plní svou pozitivní úlohu nejen v dohlédnutelných mezích (v prostředí podniku), ale také za pomoci jakési „neviditelné ruky kultury“ na celospolečenské bázi.

Etický vzor si často spojujeme především s manažerskými pozicemi. Právě manažeři jsou v podniku ti „nejviditelnější“ a „v etické rovině [je] proto hlavní tíha morální odpovědnosti... právě na těchto lidech.“ (Rolný, I., 1998:87) Od nich je proto očekáváno v rámci podnikatelské etiky proaktivní jednání směrem k implementaci etických principů do podnikání. Manažer by proto měl brát v potaz, že na něm do značné míry záleží to, jak bude probíhat celkový integrační proces.

**Tabulka 10: Výhody/Nevýhody etického leadershipu - vedení příkladem**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li>+ činy mluví hlasitěji než slova;</li><li>+ levný, účinný, praktický nástroj;</li><li>+ výhoda „nakaživosti“ správným (etickým a odpovědným) chováním;</li><li>+ v rámci provedených sociologických výzkumů je etický leadership vysoce preferován a je mu přiřazována velmi důležitá role při změně podnikového klimatu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- etické vedení se jen těžko učí; vedoucí pracovník musí být nejen formální, ale hlavně neformální autoritou;</li><li>- nástroj „svázaný“ s konkrétní osobou (stížená přenositelnost).</li></ul>

### 1.9.9 Whistleblowing - anonymní informační linky

Whistleblowing<sup>64</sup> je možno definovat jako oznámení neetického jednání na pracovišti těm, kteří mohou v dané věci zasáhnout a aktivně tuto situaci napravit.<sup>65</sup> Důležitým aspektem whistleblowingu je skutečnost, že byly vyčerpány všechny jiné možnosti nápravy (informování nadřízených o vzniklé situaci apod.), ale nebyl na ně brán zřetel. Rozlišujeme dvě základní skupiny whistleblowerů: interní (zaměstnanci daného podniku) a externí (lidé vně podniku). Instituce, které jsou o neetickém jednání informovány, mohou být různé – média, policie, neziskové organizace, vrcholový management podniku apod.

*Příkladem potenciálního whistleblowera může být zaměstnanec, který pracuje pro společnost, která trvale ignoruje bezpečnostní opatření. Opakovaně již management společnosti na tuto skutečnost upozorňoval, ale bezvýsledně. Jelikož cítí, že tento problém nemůže být vyřešen v rámci firmy, uvažujete, že celou věc vyřeší jinak. Má oznámit celou záležitost tisku, nebo ji nechat být, a to*

<sup>63</sup> Viz kooperativní jednání hráče ve vězňově dilematu (teorie her).

<sup>64</sup> Termín „blow the whistle“ (pískat na píšťalku) má implikovat stav, kdy whistleblower upozorňuje na nějakou nestandardní (nesprávnou, neetickou) záležitost.

<sup>65</sup> Samostatnou kapitolu v případě whistleblowingu hraje odpovědnost jednotlivce, který informuje o špatném jednání. Na straně jedné zde hraje roli jeho osobní odpovědnost za zamlčení neetického jednání, na straně druhé pak odpovědnost za pravdivost zveřejněných informací.

*s vědomím, že je především odpovědností managementu starat se o zdraví a bezpečnost na pracovišti? Jak byste tuto situaci řešili Vy? (Chryssides, G., 1996)*

Problematika whistleblowingu je relativně složitá a citlivá. V naší zemi – stejně jako v řadě jiných – si lidé whistleblowing často spojují s negativními momenty v minulosti. Například v Číně může téma whistleblowingu a korporátních hotlines připomínat období Kulturní revoluce, kdy byli občané povzbuzováni k informování o „ilegálních aktivitách“ svých spoluobčanů; v Německu tyto aktivity mohou evokovat aktivity Gestapa apod. (Tansey, L., 2004:3) V našich podmínkách je informování často spojováno s předrevoluční minulostí – whistleblower je často vnímán jako informátor, donášeč – toto vnímání potvrdil námi provedený sociologický výzkum (viz 2. kapitola této studie). Tato situace je nadále do určité míry komplikována obavou whistleblowera z případných represí.

Whistleblowing je i přesto velmi důležitým nástrojem, který mohou podniky využít k eliminaci neetických praktik. Právě za tímto účelem podniky<sup>66</sup> zřizují speciální helplines,<sup>67</sup> na které je možné oznamovat takové neetické jednání. Průzkum, který v roce 2003 realizovala společnost National Business Ethics Survey (NBES), potvrdil domněnku, že existence helplines zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci nahlásí špatné nebo neetické chování. (Riebl, R., 2004)

Vhodně zvolenou formou informování o těchto praktikách může tedy podnik eliminovat neetické chování, předcházet případným škodám, nechtěné publicitě apod.

Při zavádění a pro efektivní fungování helplines jsou doporučovány například (Riebl, R., 2004:8):

- garance anonymity pro volající;
- přístupnost služby 24/7;
- bezplatné volání ze strany whistleblowera;
- další služby – v případě nadnárodních společností se může jednat o překladatelské služby (možnost sdělovat neetické jednání ve svém vlastním jazyce) či user-friendly služby (služby, které usnadňují samotné volání, minimalizují čas atd.).

Helpline (informační linka) je často pojímána coby telefonní služba. Celá záležitost se však dá řešit elektronickou formou (e-mail, internetová/intranetová aplikace apod.). Do značné míry se tak eliminují celkové náklady za zřízení a fungování helplines.

Správa a fungování helplines nemusí být pouze záležitostí, kterou si zajišťuje společnost sama. Vedle podnikových řešení (**in-house helplines**; činnost zajišťuje například etický úřad) je možné využít také služby specializovaných firem (**outsourced helplines**<sup>68</sup>). Další možností je také kompromisní řešení (**hybrid helplines**; v pracovní době funguje in-house helplines a mimo pracovní dobu outsources helplines atd.).

---

<sup>66</sup> Jedná se převážně o velké a nadnárodní společnosti.

<sup>67</sup> Vedle helplines se pro informační linky používají označení hotlines nebo helpdesks. (Riebl, R., 2004:1)

<sup>68</sup> Například: <http://www.ethicspoint.com/cs/> (služba dostupná i v češtině), <http://www.reportline.net/> apod.



**Tabulka 11: Výhody/Nevýhody whistleblowingu**

VÝHODY	NEVÝHODY
<ul style="list-style-type: none"><li>+ možnost odpovědně řešit situaci, když selhaly jiné prostředky jejího smysluplného řešení;</li><li>+ využíváním anonymních helplines (na telefonní nebo elektronické bázi) se zvyšuje pravděpodobnost nahlášení závažného neetického jednání;</li><li>+ možnost řešit problém před tím, než se mu dostane negativní publicity.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- v naší kultuře bráno často s nedůvěrou - v pejorativním smyslu (spojováno s negativními termíny jako donášení, „práskačství“);</li><li>- možnost zneužití a případného poškození jména žalované organizace;</li><li>- <b>RIZIKO:</b> hoax, tzn. falešné zprávy. Dle zkušeností jsou tyto zprávy výjimečné. Problém může však nastat při následné interpretaci.</li></ul>

### 1.10 NÁSTROJE PODNIKATELSKÉ ETIKY V ČR - EXTERNÍ

Externími nástroji BE a CSR rozumíme takové nástroje, které existují vně podniku a jejichž používáním může podnikatelský subjekt ovlivňovat etické prostředí ve svém podniku či v celé společnosti. Jde často o nástroje vytvořené různými organizacemi, kterými se mohou jednotlivé podniky zapojit do zlepšování podnikatelského a sociálního prostředí. V této studii se zaměříme především na čtyři základní nástroje, které mohou podniky ve větší míře používat:

- **protikorupční linky a jiné anonymní informační linky** coby nástroj externího whistleblowingu - informační linky především různých státních institucí jsou zaváděny s cílem eliminovat nežádoucí společenské jevy (korupce, zneužití pravomoci veřejného činitele). Příkladem může být protikorupční linka Ministerstva vnitra ČR<sup>69</sup>, Ministerstva spravedlnosti ČR<sup>70</sup>, Ministerstva financí ČR<sup>71</sup> či Ministerstva práce a sociálních věcí ČR<sup>72</sup> a další;<sup>73</sup>
- **Copy Advice** (nástroj Rady pro reklamu)<sup>74</sup> - posouzení připravované reklamní kampaně před jejím spuštěním. Návrh reklamní kampaně, příp. reklamní kampaň již hotová bude posouzena výlučně na základě platného Kodexu reklamy. Rada pro reklamu vydá písemné stanovisko;
- **antispamové informační centrum** (nástroj ÚOOÚ) - další forma externího whistleblowingu; v tomto případě formou elektronického formuláře přístupného na webových stránkách;<sup>75</sup>
- **profesní etické kodexy** a řada dalších nástrojů.

### 1.11 INSTITUCE ZAMĚŘENÉ V ČR NA PODNIKATELSKOU ETIKU A CSR

<sup>69</sup> e-mail: stiznosti@mvcv.cz, telefon: 974 832 222

<sup>70</sup> e-mail: korupce@msp.justice.cz, telefon: 224 915 710, fax: 221 997 927

<sup>71</sup> e-mail: korupce@mfcv.cz, telefon: 257 043 800

<sup>72</sup> e-mail: korupce@mpsv.cz, telefon: 221 923 199, fax: 221 924 949

<sup>73</sup> Bližší informace na <http://www.transparency.cz/index.php?id=2590>

<sup>74</sup> [http://www.rpr.cz/cz/copy\\_advice.php](http://www.rpr.cz/cz/copy_advice.php)

<sup>75</sup> <http://www.uoou.cz/>

Jaké aktivity v České republice fungují na poli BE a CSR? Jaká je nabídka organizací, sdružení či firem a co především nabízejí? Za tímto účelem bylo v rámci této studie osloveno několik organizací, které se v ČR problematikou BE a CSR zabývají. Cílem bylo především:

- podchytit případné další společnosti, instituce či aktivity zaměřené na BE a CSR;
- zmapovat v současnosti aktivně činné organizace a aktivity;
- zjistit jejich představy o situaci v oblasti BE a CSR.

V rámci dotazníkového šetření nám celkem 12 organizací odpovědělo na níže uvedený okruh otázek:

- popis a charakteristika jejich práce;
- podnikatelská etika versus společenská odpovědnost firem;
- nástroje BE a CSR;
- dostupnost, kvantita a kvalita informací o BE a CSR.

**Tabulka 12: Seznam organizací, institucí a firem, které se zúčastnily dotazníkového šetření**

Transparency International - Česká republika (+ projekt Viva Etika)	<a href="http://www.transparency.cz">http://www.transparency.cz</a>
Business Leaders Forum Česká republika	<a href="http://www.blf.cz">http://www.blf.cz</a>
AISIS	<a href="http://www.aisis.cz">http://www.aisis.cz</a> <a href="http://www.sof.cz">http://www.sof.cz</a>
Etické fórum České republiky (+ projekt Podnik Fair Play)	<a href="http://www.etickeforumcr.cz">http://www.etickeforumcr.cz</a> <a href="http://www.podnikfairplay.cz">http://www.podnikfairplay.cz</a>
Fórum dárců (+ projekt Klub firemních dárců DONATOR)	<a href="http://www.donorsforum.cz">http://www.donorsforum.cz</a> <a href="http://www.donator.cz">http://www.donator.cz</a> <a href="http://www.sof.cz">http://www.sof.cz</a>
Nadace VIA	<a href="http://www.nadacevia.cz">http://www.nadacevia.cz</a>
HESTIA - Národní dobrovolnické centrum	<a href="http://www.hest.cz">http://www.hest.cz</a> <a href="http://csr.hest.cz">http://csr.hest.cz</a>
Česká společnost pro etiku v ekonomice	
Korektní podnikání	<a href="http://www.korektnipodnikani.cz">http://www.korektnipodnikani.cz</a>
CG Partners	<a href="http://www.cgp.cz">http://www.cgp.cz</a> <a href="http://www.governance.cz">http://www.governance.cz</a>
CSR Consult	<a href="http://www.csrconsult.cz">http://www.csrconsult.cz</a>
PLUS-RESEARCH	<a href="http://www.plus-research.cz">http://www.plus-research.cz</a>

### 1.11.1 Transparency International - Česká republika a projekt Viva Etika

Transparency International - Česká republika (TIC) je nestátní nezisková organizace, jejímž posláním je prosazovat systémové změny vedoucí k omezení výskytu korupce ve společnosti a zvyšovat povědomí občanů o negativních účincích, které má korupce na život společnosti.

**Viva Etika** je projekt TIC v oblasti soukromého sektoru. Jeho hlavním cílem je přispívat ke kultivaci a zvyšování transparentnosti podnikatelského prostředí v ČR prosazováním etických principů v podnikání.

V rámci projektu byla založena Koalice Viva Etika, která sdružuje firmy a organizace, které spolupracují s TIC a veřejně se hlásí k aktivitám zavádění a dodržování etických postupů v podnikatelské praxi.

Hlavními cílovými skupinami v rámci aktivit TIC a Viva etiky jsou:

- podnikatelské subjekty;
- podnikatelské organizace a sdružení (+ obchodní komory), přes které je možno oslovovat podnikatelské subjekty;
- studenti;
- média.

TIC pro své cílové skupiny především nabízí:

- zvyšování povědomí o problematice – pořádání seminářů, přednášek na vysokých školách, publikační činnost, výzkumy a studie, provozování webových stránek;
- spolupráce na vývoji praktických nástrojů pro podniky v oblasti protikorupčních programů a etického přístupu k podnikání.

Mezi nejbližší plány a cíle TIC patří:

- vývoj nástroje pro sebehodnocení a přezkoumávání etických principů v podnicích a dalších praktických nástrojů pro podniky;
- pořádání seminářů na téma podnikatelské etiky;
- vydání publikace (brožury) pro podnikatele.

### 1.11.2 Business Leaders Forum Česká republika

Business Leaders Forum (dále BLF) je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které usilují o dodržování etiky v podnikatelské praxi a hlásí se k myšlence společenské odpovědnosti firem, corporate social responsibility (CSR).

Mezi primární aktivity tohoto sdružení patří:

- organizace konferencí, seminářů a kulatých stolů k aktuálním tématům BE a CSR;
- vlastní dlouhodobé projekty – Manager Shadowing Program (stínování manažerů), projekt databáze příkladů CSR, Cena zdraví a bezpečného životního prostředí;
- partnerské projekty – od roku 2005 BLF působí jako partner v projektech podporovaných ze strukturálních fondů Evropské unie. V těchto projektech poskytuje kontakty, konzultace a expertní činnost týkající se společenské odpovědnosti firem.

Cílovou skupinou sdružení BLF je především management firem (vrcholový i střední). Výstupy činnosti BLF však využívá i akademický a neziskový sektor.

Pro svou cílovou skupinu nabízí BLF především:

- expertní znalost z oblasti CSR;
- možnost přímého zapojení do jejich vlastních projektů (například databáze tzv. best practices v oblasti CSR na [www.blf.cz](http://www.blf.cz), Manager Shadowing Program (stínování manažerů);
- aktuální informace z oblasti CSR a příklady k inspiraci;
- pozvánky na relevantní akce (semináře, konference);
- možnost zapojení v rámci projektů, kde je BLF partnerem (například projekty podporované v rámci Iniciativy společenství EQUAL).

Business Leaders Forum v současné době pracuje na novém projektu „CSR pro malé a střední podniky“. Vedle toho i nadále rozvíjí své stěžejní aktivity – Manager Shadowing Program, Ekologická cena, CSR databáze příkladů.

### 1.11.3 AISIS

Nestátní nezisková organizace AISIS se zaměřuje na realizaci obecně prospěšných projektů, které napomáhají k rozvoji klíčových dovedností, rovných příležitostí a k trvalému rozvoji organizací. Své projekty AISIS realizuje ve spolupráci se státním, ale také komerčním sektorem.

Aktivity AISIS v oblasti CSR se zaměřují především na:

- vydávání publikací k tématu CSR - například: Napříč společenskou odpovědností firem (2005), Společenská odpovědnost firem (2003);
- správa internetových stránek k tématu CSR (z iniciativy občanského sdružení AISIS a dále Fóra dárců a akciové společnosti Philip Morris ČR vznikly v závěru roku 2005 webové stránky zaměřené na téma CSR - [www.sof.cz](http://www.sof.cz));
- pořádání kulatých stolů - například kulatý stůl „Společenská odpovědnost firem“ z 5. března 2005, na kterém účastníci debatovali o současném stavu CSR a možných formách budoucí spolupráce;<sup>76</sup>
- mezi další aktivity organizace AISIS patří realizace projektů, které se zaměřují na rozvoj organizací a jejich trvalou udržitelnost.

### 1.11.4 Etické fórum České republiky a projekt Podnik Fair Play

Mezi aktuální aktivity podnikatelské sekce občanského sdružení Etického fóra České republiky patří především program Podnik Fair Play.<sup>77</sup> Tento program se snaží o otevřenou propagaci etického chování v podnikatelském prostředí ČR. Jeho podstatou je etický audit s výsledným přínosem pro všechny cílové skupiny, ať už se jedná o management auditovaného podniku, zaměstnance, stát nebo komunity. Etické fórum ČR připravuje posuzovatele a provádí hodnocení. Zajišťuje také úroveň programu, jeho kontinuitu a vazby na partnery v ČR a partnerské evropské projekty. Úspěšný podnik následně obdrží certifikát Etického fóra ČR.

<sup>76</sup> Mezi účastníky tohoto kulatého stolu patřili: Fórum dárců, AISIS, Business Leaders Forum, Leadership Forum, Institut svazu průmyslu, Hospodářská komora, Transparency International - Česká republika, Nadace Open Society Fund, Nadace Partnerství, Ekologický právní servis, Nadace VIA, Hestia a další. (Napříč, 2005)

<sup>77</sup> [www.podnikfairplay.cz](http://www.podnikfairplay.cz)

Mezi cílovou skupinu Etického fóra, a to především v rámci akce Podnik Fair Play, patří podniky všech velikostí podnikající v ČR nejméně rok.

Pro svou cílovou skupinu nabízí akce Podnik Fair Play především:

- etický audit - posouzení chování podniku a jeho pracovníků z hlediska uznávaných evropských etických norem a postupů a postojů;
- medializaci úspěšných podniků vytvářející tlak na etické chování v celém podnikatelském prostředí;
- konzultace zjištěných skutečností s managementem posuzovaného podniku;
- spoluúčast odborníků Etického fóra ČR na nápravě případných nedostatků;
- školení a vzdělávání v oblasti etiky pro management i zaměstnance;
- spolupráci s odborníky na etiku ve všech oblastech podnikatelské činnosti.

#### **1.11.5 Fórum dárců a Klub firemních dárců DONATOR**

Fórum dárců se programům společenské odpovědnosti a firemní filantropie, jako nedílné součásti tohoto konceptu, věnuje dlouhodobě. V rámci svého programu Firemní filantropie a CCI (Corporate Community Investment) nabízí celou řadu služeb pro společensky odpovědné firmy. Zavádí programy, které pomáhají firemním dárcům účelně vynakládat prostředky na podporu veřejně prospěšných projektů a aktivit, poskytuje konzultace a poradenství v obou oblastech a pořádá semináře a workshopy zaměřené na CSR témata (např. modul Environmentální projekty ve společenské odpovědnosti firem, Efektivní dárcovství apod).

V oblasti firemního dárcovství se Fórum dárců zaměřuje na tyto klíčové priority:

- objem darovaných prostředků, které firma na veřejně prospěšné projekty věnuje - ty jsou sledovány v žebříčku TOP firemní filantrop;
- dlouhodobá angažovanost v této oblasti - Fórum dárců sdružuje firemní dárcy v prestižním Klubu firemních dárců DONATOR;
- měřitelnost a benchmarking, efektivní dárcovství - zavedení speciální mezinárodní metodiky měření efektu investic na veřejně prospěšné projekty - Standard odpovědná firma - LBG;
- komunikovatelnost CSR projektů - v rámci programu Sociální marketing si Fórum dárců klade za cíl prostřednictvím série seminářů, pracovních workshopů a individuálních konzultací představit v ČR metodu, jak informaci o neziskových organizacích, která bývá běžně využívána pouze v korporátní komunikaci, začlenit i do marketingové komunikace;
- inovace a profesionalizace firemního dárcovství prostřednictvím angažovanosti a zapojení zaměstnanců - programy firemního dobrovolnictví, Seeing is believing).

#### **1.11.6 Nadace VIA**

Nadace VIA vznikla v roce 1997 a navázala na činnost české pobočky americké nadace The Foundation for a Civil Society, která působila v České republice od r. 1990. Nadace se zaměřuje na vzdělávání a poskytování služeb v rámci firemního dárcovství coby jednoho z nástrojů CSR. Nadace se snaží o celkovou kultivaci dárcovského prostředí v ČR.

Mezi hlavní aktivity nadace patří:

- pořádání seminářů o efektivním firemním dárcovství a nových trendech ve světové filantropii pro PR a HR pracovníky firem a PR agentury (2x ročně);
- uděluje cenu VIA Bona za firemní dárcovství (1x ročně po dobu devíti let);
- nabízí firmám poradenství v oblasti firemní filantropie a efektivní systém dárcovských fondů při Nadaci VIA (řízení a administrace dárcovství firmy na konkrétní téma a/nebo v určitém regionu, kde firma působí).

Mezi cílovou skupinu Nadace VIA patří především:

- CEO a manažeři, kteří ve firmách rozhodují o dárcovství;
- account manažeři PR agentur, kteří připravují dárcovské strategie svým klientům v rámci komunikačního mixu a naplňování konceptu CSR.

#### 1.11.7 HESTIA - Národní dobrovolnické centrum

HESTIA - Národní dobrovolnické centrum prosazuje koncept společenské odpovědnosti firem a zaměřuje se především na oblast partnerství firemních subjektů s neziskovými organizacemi, a to konkrétně formou firemního dobrovolnictví.

Mezi klíčové cílové skupiny sdružení patří:

- podnikatelské subjekty (od malých firem až po velké a nadnárodní korporace);
- neziskové organizace.

Sdružení nabízí především:

- poradenství firmám v oblasti implementace konceptu CSR;
- poradenství neziskovým organizacím v oblasti navázání partnerství s firemními subjekty;
- organizaci a realizaci akcí firemního dobrovolnictví a dalších druhů partnerství;
- pořádání informačních a vzdělávacích seminářů, konferencí atd.

Mezi nejbližší plány sdružení patří realizace již běžícího vzdělávacího projektu pro neziskové organizace "Dobrovolnictví v sociálních službách". Projekt zahrnuje modul Firemní dobrovolnictví, tzn. semináře a workshopy pro neziskové organizace s účastí firemních subjektů.<sup>78</sup>

#### 1.11.8 Česká společnost pro etiku v ekonomice

„Společnost pro etiku v ekonomice [dále SEE] byla registrována dne 25. ledna 1994 jako občanské sdružení zabývající se mezioborovou studijní a vzdělávací činností pro oblast etiky v ekonomice a ve veřejné správě.“ (Němcová, L., 2005:6) SEE již v prvních letech svého působení pořádala různé konference a semináře zaměřené na témata BE a CSR (například: mezinárodní konference „Byznys

---

<sup>78</sup> Více viz [www.hest.cz/csr/projekt.php](http://www.hest.cz/csr/projekt.php)

a etika“ v prosinci 1994). Mezi její další aktivity patřilo prosazení výuky podnikatelské a hospodářské etiky na vysokých školách ekonomického a správního zaměření.

Členové a spolupracovníci SEE se podíleli a podílejí na publikační a překladatelské činnosti v oblasti podnikatelské etiky - skripta, odborné i popularizující články, knihy apod. (P. Seknička, M. Bohatá, I. Šroněk, L. Mičoch, J. A. Jirásek, V. Liška, L. Němcová, A. Putnová, J. Volejníčková a další).

V současnosti se SEE i nadále zaměřuje na práci se studenty a manažery. Pro své cílové skupiny SEE nabízí především vzdělávací a konzultační činnost a také sociální a etický audit.

Mezi její současné aktivity patří především:

- výuka BE na FP VUT v Brně a ESF MU v Brně;
- výuka manažerů v programu MBA;
- komerční kurzy BE;
- výzkumný projekt GAČR;
- příprava monografie.

#### 1.11.9 Korektní podnikání

Předmětem činnosti sdružení Korektní podnikání je podpora a vytváření partnerství mezi podniky, spotřebiteli a odběrateli služeb, nevládními i vládními organizacemi s cílem zvýšení důvěry spotřebitelů ve vztahu k dodavatelům, obchodu i reklamě. Členové sdružení<sup>79</sup> si kladou za cíl být vzorem a garantem korektního chování v podnikání. Plnění požadavků vyplývajících z příslušných zákonů považují členové sdružení za východisko, které chtějí vysoce překračovat. K realizaci předmětu činnosti vyhlašuje sdružení tzv. „Kodex korektního podnikání“ a snaží se vytvářet přiměřené autoregulační mechanismy, které umožní předcházet problémům, případně je řešit bez zásahu orgánů státu.

Řádným členem sdružení se může stát právnická nebo fyzická osoba (podnikatel), která souhlasí s Stanovami a Kodexem sdružení a jejíž členství schválí Rada Sdružení.

Sdružení Korektní podnikání především:

- shromažďuje, analyzuje a zpracovává poznatky a zkušenosti s autoregulačními principy v oblasti podnikání doma i v zahraničí;
- popularizuje a rozšiřuje výše uvedené principy tak, aby mohly být účelně využívány v praxi;
- publikuje informace o činnosti sdružení a dodržování Kodexu jeho členy;
- poskytuje svým členům i dalším účastníkům sporů odborné, informační, analytické a konzultační služby.

#### 1.11.10 CG Partners, s.r.o.

Společnost CG Partners se převážně zaměřuje na poradenství a vzdělávání v oblasti managementu firemní etiky a etiky organizací. Mezi její hlavní klienty patří manažeři a zaměstnanci obchodních společností, organizací státní správy a zdravotních zařízení.

---

<sup>79</sup> Mezi členy sdružení Korektní podnikání patří například: Česká společnost pro jakost, FOTOLAB a.s., FUJIFILM CZ, s.r.o., GfK Praha, s.r.o., Neckermann, s.r.o., Svaz českých a moravských spotřebních družstev a řada dalších společností.



CG Partners nabízí svým klientům prostřednictvím certifikovaného vzdělávacího a rozvojového programu přípravu odborníků pro rozvoj etiky v obchodních společnostech a jeho efektivní administraci. Program je platformou pro aktivaci etické praxe správy společností a jeho cílem je vytvoření sítě profesionálních manažerů pracujících v obchodních společnostech, státní správě, školství a zdravotnictví na pozici ethics officer, compliance officer, manažer firemní etiky nebo specialista HR se zaměřením na rozvoj firemní kultury. Program je jako rekvalifikační akreditován Ministerstvem školství ČR.<sup>80</sup>

CG Partners nabízí vybudování funkční infrastruktury managementu korporátní etiky, včetně outsourcingu integrity hot lines dle Sarbanes-Oxley Act a dle požadavků Basel II v bankovním sektoru.<sup>81</sup> Mezi nejbližší plány a cíle společnosti patří věnovat se problematice etiky v denním tisku.

#### 1.11.11 CSR CONSULT s.r.o

CSR CONSULT poskytuje konzultace a poradenství v oblasti CSR. Jejich služby jsou určeny firmám, které zavádí společenskou odpovědnost firem nebo její dílčí součásti.

Primárně poskytuje CSR Consult služby především firmám. Spolupracuje však i s několika neziskovými organizacemi (AISIS, Fórum dárců).

Svým klientům CSR Consult nabízí:

- monitoring a následné poskytování informací o nejnovějším vývoji CSR jak ve světě, tak v České republice (tisk, internet, publikace, výzkumy, aktivity firem, oborové poznatky vztahující se k CSR);
- konzultace a poradenství v oblasti CSR - implementace CSR, pomoc s tvorbou strategie i s administrací konkrétních projektů;
- zprostředkování partnerství - zajišťování kredibilních partnerů z neziskového sektoru.

#### 1.11.12 Další aktivity, organizace a firmy zaměřené v ČR na oblast BE a CSR

Mezi další aktivity, organizace či informační zdroje patří například:

- kampaň Evropské komise Sociální zodpovědnost společnosti pro malé a středně malé podniky.<sup>82</sup> - základní informace o CSR;
- PLUS-RESEARCH.<sup>83</sup> - zpracování studií, sociologických průzkumů a výzkumů v oblasti BE a CSR, konzultační činnost;
- občanské sdružení Etika podnikání a veřejné správy - konference, knižní publikace apod.;
- Databáze nejlepších praktik (bestpractices.cz).<sup>84</sup> - sekce Etika podnikání (zpracováno občanským sdružením Rotary Club Ostrava) - základní informace o BE, podrobné informace o etických kodexech a základní informace o standardech (ISO apod.) a auditech;
- Institut svazu průmyslu - Centrum SOF.<sup>85</sup> - dobrovolná iniciativa Svazu průmyslu a dopravy ČR a Institutu Svazu průmyslu ČR z roku 2004 (koordinace zajištěna společností AISIS);

<sup>80</sup> Zdroj: <http://www.cgp.cz/cs/section.php?ids=111>

<sup>81</sup> Zdroj: <http://www.cgp.cz/cs/section.php?ids=89>

<sup>82</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm)

<sup>83</sup> <http://www.plus-research.cz>

<sup>84</sup> [http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK\\_ID=6](http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK_ID=6)

## 1.12 NÁZORY DOTÁZANÝCH ORGANIZACÍ NA NÁSTROJE BE A CSR

Pokud je všeobecná znalost problematiky BE a CSR mezi veřejností (včetně té podnikatelské) stále na nízké úrovni, v případě konkrétních nástrojů BE a CSR je situace ještě horší. Dotázané organizace si uvědomují, že je řada oblastí, o kterých je mezi podnikateli jen velmi nízké povědomí. Mezi nejčastěji zmiňovanými nástroji, o kterých se přes jejich důležitost mluví jen velmi okrajově, patří především **reportování, měření a audity BE a CSR**. Ani situace kolem dalších nástrojů však není nijak uspokojivá. V dotaznících se objevila celá škála nástrojů - od různých typů kodexů, přes konkrétní formy CSR aktivit (dobrovolnictví, soukromá filantropie a formy dárcovství), firemní postupy šetřící životní prostředí a další. Organizace považují za důležité mluvit a rozvíjet například:

*„Tvorba nástrojů pro implementaci principů CSR do firemní strategie a měření efektů.“ (BLF)*

*„Metodika pro tzv. stakeholder dialog - dialog zainteresovaných stran.“ (BLF)*

*„V České republice navíc zcela chybí nástroje na celkové měření úspěšnosti firmy v CSR (metodiky typu GRI, certifikace a informace o nich).“ (CSR Consult)*

*„Považujeme za důležité prosazovat naprosto konkrétní techniky CSR, jako je firemní dobrovolnictví, mentoring, budování dlouhodobých partnerství napříč sektory, koncepční dárcovství či sponzoring.“ (CSR Consult)*

*„Zvyšování povědomí (TIC) Moc se nemluví o žádných nástrojích kromě etických kodexů... Za důležité považují i všechny ostatní nástroje, např. etické audity nebo whistleblowing.“ (TIC)*

Posledně jmenovaný názor je zajímavý i v tom, že vystihuje situaci, která se v poslední době objevuje, a to nejen v této studii - přetěžování významu etických kodexů. Důležitost etických kodexů je neoddiskutovatelná, ale jejich přeceňování není tou nejlepší cestou, kudy by se měly BE a CSR aktivity ubírat. Je třeba věnovat pozornost i jiným nástrojům BE a CSR (viz výše uvedené).

Jedinou oblastí, která se v dotaznících až na jednu výjimku přímo neobjevila, byly etické organizační struktury.

*„Posílení personální kapacity firem pro oblast CSR a BE“ (Nadace VIA)*

V případě malých a středních podniků (MSP) je však současný stav do značné míry pochopitelný. Jak naznačují i dříve uvedené studie Transparency International a Jany Trnkové, v podnicích tohoto typu jsou a minimálně ještě nějakou dobu budou specializovaní BE či CSR pracovníci (či oddělení) spíše výjimkou. Otázkou zůstává, kdo by se touto problematikou v MSP měl zabývat.

## 1.13 NÁZORY DOTÁZANÝCH ORGANIZACÍ NA DOSTUPNOST INFORMACÍ O BE A CSR

Mezi dotázanými organizacemi panuje všeobecná shoda na množství a kvalitu informací. Názory většiny dotázaných firem trefně vystihuje komentář společnosti AISIS:

*„Teoretické informace - existují spíše v základu, jedná se zpravidla o informace propagující koncepty CSR či BE a jejich základní koncepty. Chybí otevřená diskuse o výhodách*

---

<sup>85</sup> <http://sof.ispcr.cz>

*a nevýhodách či o reálném přínosu CSR pro firmy, chybí data, analýzy vlivu zavedení CSR do firmy apod. - firmy zpravidla neuveřejňují své neúspěchy.*

*Praktické nástroje - existuje poměrně dost stručných a jednoduchých case studies (vzhledem k rozšířenosti konceptu v ČR a SR), nedostává se však „kritických“ analýz a podrobnějších návodů na implementaci. Doposud je málo hlubších diskusí o komplikovanosti zavádění CSR do firmy.*

*Informovanost o CSR a spřízněných konceptech zůstává na elementární úrovni - chybí dostatek zkušeností či ochota sdílet problémy. Preferují se informace „pozitivní“- jak nám to krásně funguje. Výjimkou jsou firmy napojené na BLF či Fórum dárců, které na sobě „systematicky“ pracují. To jsou však zpravidla velké firmy a ne MSP.“ (AISIS)*

#### 1.14 NÁZORY DOTÁZANÝCH ORGANIZACÍ NA MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ V OBLASTI BE A CSR

Častým návrhem na zlepšení situace v oblasti BE a CSR bylo další **zvyšování povědomí** o přínosech BE a CSR a o praktických krocích, jak BE a CSR implementovat do podnikatelské praxe. V souvislosti se zvyšováním povědomí se následně objevovaly tyto konkrétní návrhy možného řešení:

*„Lepší medializace.“ (Nadace VIA)*

*„Osvěta a propagace“ (SEE)*

*„Publicita CSR a BE, výzkumy, hodnocení.“ (Nadace VIA)*

*„Více událostí, více návodů na implementaci CSR, více dobrých case studies, stabilní přísun informací o dění v oblasti CSR či BE v ČR a zahraničí.“ (AISIS)*

*„Aktivity firem, které budou otevřeně mluvit o výhodách či nevýhodách CSR.“ (CSR Consult)*

*„Více odborné literatury.“ (BLF)*

*„Informování například prostřednictvím odborného tisku a oborových newsletterů a bulletinů.“ (TIC)*

*„Existence komplexního zdroje informací... pracujeme na vytvoření komplexního zdroje informací k problematice CSR v podobě internetových stránek www.csr-online.cz.“ (BLF)*

*„... centrální web věnovaný danému tématu...“ (Fórum dárců)*

*„Informovat i firmy mimo Prahu např. pořádáním seminářů, setkání atd.“ (Hestia)*

*„Zapojení MSP do problematiky CSR - od září začínáme pořádat informační semináře pro MSP.“ (BLF)*

Mezi další často zmiňovanou oblastí ke zlepšení patřilo **užší partnerství a spolupráce jednotlivých organizací zaměřených na BE a CSR:**

*„Vidíme rezervy v partnerství mezi neziskovými organizacemi, které pracují na prosazování konceptu CSR. Spojení sil (NNO i firmy) za cílem přípravy nástrojů, které usnadní implementaci CSR a následné hodnocení aktivit.“ (CSR Consult)*

*„Větší koordinace aktivit NNO v oblasti CSR, centrální web věnovaný danému tématu, pokrytí nepokrytých CSR oblastí, např. zaměstnanecká politika, spotřebitelé.“ (Fórum dárců)*

## 2. VÝZKUMNÁ ČÁST STUDIE

V úvodu tohoto textu jsme již zmínili některé klíčové výzkumy z oblasti BE a CSR v České republice. Rádi bychom závěry z těchto výzkumů a také ostatní výše uvedené teoretické informace doplnili a rozšířili o nové poznatky pocházející přímo z prostředí českých firem a z jejich každodenní podnikatelské praxe. K tomuto účelu nám poslouží výzkum, který jsme uskutečnili v létě 2006. S metodologií výzkumu a s jeho výstupy bychom Vás rádi seznámili na následujících stranách.

### 2.1 VÝCHODISKA A CÍLE VÝZKUMU

Výzkum, který byl proveden pro tuto studii a cíleně pro Transparency International - Česká republika (TIC), byl zadáván za účelem důkladnějšího poznání „trhu“ a tím získání možnosti efektivně zacílit aktivity [TIC] v oblasti etiky podnikání v prostředí ČR.

Tento primární cíl se skládá z následujících dílčích cílů:

- Přehled a zhodnocení základních přístupů, metod a nástrojů podnikatelské etiky včetně přehledu společností (institucí), které se touto problematikou v ČR zabývají a jsou v ní aktivně činné.
  - Zhodnocení českého podnikatelského prostředí:
    - jeho povědomí o přínosech etického chování (know-why)
    - jeho připravenost na implementaci těchto nástrojů do vlastního podnikání (know-how)
  - Nalezení efektivních způsobů šíření a zvyšování povědomí o etice podnikání a o metodách a nástrojích BE.

První uvedený bod (dílčí cíl) jsme se snažili naplnit z velké části prostřednictvím teoretické části této studie. Ta zároveň tvoří východisko pro náš výzkum a pro naplnění dalších dvou dílčích cílů.

### 2.2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Vzhledem ke specifičnosti požadovaných cílů byla jako nejvhodnější pro náš výzkum stanovena kvalitativní sociologická metodologie. Výzkum je založen na analýze 16ti individuálních hloubkových rozhovorů.<sup>86</sup> s poměrně specifickou skupinou respondentů - s osobami na pozici vyššího managementu ve firmách o 50 až 500 zaměstnancích a s obratem vyšším než 100 miliónů Kč ročně.<sup>87</sup> Počet získaných hloubkových rozhovorů (16) byl dostatečným způsobem satureován, tzn. informace, názory a skupiny jednotlivých respondentů se začaly v průběhu výzkumu postupně opakovat, až již nedocházelo ke zjišťování žádných nových, překvapujících či protichůdných informací. Množství uskutečněných

---

<sup>86</sup> Jeden rozhovor nebylo možné kvůli technickým možnostem uskutečnit osobně, ale všechny otázky byla společnost ochotna odpovídajícím způsobem zodpovědět prostřednictvím dotazníku. Tuto společnost jsme se rozhodli z databáze uskutečněných rozhovorů nevyřazovat jednak z toho důvodu, že je v oblasti BE a CSR velmi aktivní a za druhé získané informace neztratily změněnou formou na kvalitě a vypovídací schopnosti.

<sup>87</sup> Informace o oslovovaných společnostech byly získávány primárně z databáze firem, sekundárně na základě interních sdělení firem.

rozhovorů tedy považujeme za dostačující a zároveň efektivní. Metoda hloubkových rozhovorů tak byla ve své podstatě odpovídajícím způsobem naplněna.

Cílová skupina byla ve vzorku v konečné fázi výzkumu zastoupena v poměru 10 ku 6 podle sídla společnosti v Čechách a na Moravě a přibližně v poměru 8 ku 8 podle zavedení či nezavedení etického kodexu či jiného nástroje BE či CSR, jehož přítomnost naznačuje jejich hlubší pohled do problematiky. Firmy, s jejichž zástupci byly rozhovory uskutečněny, se odlišují kromě své velikosti také způsobem svého vzniku, současným ekonomickým stavem a pocházejí z mnoha různých odvětví podnikatelských činností - zastoupeno je zdravotnictví, bankovní sektor, stavebnictví i architektura, strojírenství, oděvnictví, catering, chemický průmysl, informační technologie, podnikání v oblasti pohonných hmot, dopravy, požární techniky, elektrospotřebičů, drogistického a papírenského zboží. Přes tuto různorodost se ukázalo, že názory a skupiny vypravěčů se dělí do určitých skupin v závislosti na znalosti či neznalosti dotazované problematiky, nikoli v závislosti na jiných charakteristikách, a jednotlivé modely představ o problematice podnikatelské etiky se začaly opakovat.

Osoby z popsané cílové skupiny byly dotazovány jednotlivými tazateli, proškolenými v oblasti podnikatelské etiky a s odpovídajícími zkušenostmi a kvalifikací v oblasti kvalitativního sociologického průzkumu a sociologie jako takové. Rozhovory probíhaly na místě určeném respondentem, převážně v sídlech jednotlivých společností.

**Tabulka 13: Seznam firem, které se zúčastnily výzkumu (individuální hloubkové rozhovory)**

All Computers s.r.o. (Kras Boskovice)	Ing. Zbyněk Gilar
Besico Holding	Miloslav Vít
CS CABOT, spol. s r. o.	Ing. Ladislav Štefan
Dytron s.r.o.	Ing. Jan Vokál
Electrolux domácí spotřebiče CZ Divize Electrolux s.r.o.	Věra Tůmová
Hasil a.s.	Ing. Pavel Indrák
Helika, a.s.	Ing. Zuzana Štíhlová
Intercatering, spol. s r. o.	Ing. Elizabeth Riedlová
Johnson & Johnson, s.r.o.	Ing. Jiří Pavlíček, Ing. Petr Hambálek, MUDr. Monika Kamarytová (rozhovoru se zúčastnili 3 zástupci společnosti)
Mucos Pharma CZ, s.r.o.	PhDr. Jiří Halousek
NOSTA, s.r.o.	Ing. Ondřej Poledňák
Papirius s.r.o.	(jméno respondenta na přání společnosti neuvádíme)
Shell Czech Republic a.s.	Ing. Pavel Šenych
A1 (společnost si nepřeje být jmenována)	(oblast těžkého strojírenství)
A2 (společnost si nepřeje být jmenována)	(oblast strojírenství)
A3 (společnost si nepřeje být jmenována)	(oblast bankovních služeb)

Všechny uskutečněné rozhovory byly koncipovány jednotně. S pomocí podrobného scénáře bylo postupně do hloubky mapováno následujících pět oblastí:

- povědomí firem o přínosech etického chování v podnikání;
- povědomí firem o jednotlivých metodách a nástrojích podnikatelské etiky;
- povědomí firem o institucích, věnujících se problematice BE a CSR;
- vnímání dostupnosti informací o BE a CSR;
- návrhy na zlepšení, tzn. co může podniky (ještě více) podnítit aplikovat etický a odpovědný přístup ve svém podnikání, nejefektivnější cesty šíření a zvyšování povědomí o metodách a nástrojích BE a CSR.

Těchto pět oblastí, vyskytujících se v rozhovorech, budeme dále podrobněji komentovat.

## 2.3 POVĚDOMÍ FIREM O PŘÍNOSECH ETICKÉHO CHOVÁNÍ V PODNIKÁNÍ

První část rozhovoru se týkala zjišťování konkrétních představ vypravěčů o tom, co podnikatelská etika a společenská odpovědnost firem obnáší. Zjišťovali jsme nejprve spontánní znalost, respektive představy o tom, co by BE a CSR znamenat měly, nebo co vypravěč pod tyto pojmy obecně zahrnuje. Cílem této části rozhovoru nebylo zjistit, jaká je znalost zmíněných pojmů a teoretických konceptů a definic. Účelem spíše bylo odhalit, jak o této problematice respondent uvažuje, a přimět jej k přemýšlení o této oblasti a spolu s tím jej uvést do tématu.

Co však bylo hlavní náplní první části rozhovoru, bylo zjištění názorů na to, jaké klady a jaké záporny může podnikatelským subjektům etické (či neetické) jednání přinášet v praxi.

Prezentujeme nyní na konkrétních ukázkách z rozhovorů, jaká škála názorů se ve vyprávěních objevila. Zaměříme se jednak na oblast možných nevýhod, které podnikatelům může etické jednání přinášet. Na druhou stranu se podíváme na výhody a přínosy, které v etickém jednání podnikatelé vidí.

### 2.3.1 Pohledy na nevýhody etického jednání v podnikání

Určitá malá část respondentů vyjádřila ve svých vyprávěních obavu, že etické jednání může pro firmu nebo jednotlivce znamenat více negativ a nevýhod než řadu (nejen osobních) přínosů.

*R:<sup>88</sup> „Určitě [jsou nějaké nevýhody etického chování], ty co se chovají eticky, tak jsou znevýhodněny proti těm, kteří teda dokážou využít všech prostředků i těch mimozákonných nebo neetických... No umím si představit, že když je teda někdo požádaný nějak v obchodním styku o nějaké úplatky nebo o něco... a ten co nedá, tak samozřejmě na něj bude pohlíženo, bude znevýhodněn proti tomu, co dá, obecně... Cílem podnikání není etika, etika může být prostředek nebo prostředí, v kterém se podniká. Cílem podnikání je vytváření zisku.“ (rozhovor A2)*

---

<sup>88</sup> Označení „R“ představuje respondenta, „T“ tazatele. Všechny citace pocházejí z rozhovorů uskutečněných v rámci našeho výzkumu.

R: „Využít tuhle tu dočasnou je pouze jaksi pro ty, kdo mají představu, že udělají rychlý velký business a vystoupí z toho nakonec... Nedělejme si iluze, že to je jakoby primárně pro řadu lidí, pokud nemá nějaký vysloveně vytvořený určitý morální zábrany, tak v momentu, kdy ví, že ten zisk je přiměřený tomu riziku, tak ho podstoupí... Někdo sice má [zábrany], ale ta skupina nemusí být až tak přehnaně velká a většinou, no tak jako tržní systém [stojí] na velice nemorálních zásadách ((smích)) Pak, až bych si to mohl dovolit, tak začal do toho aplikovat morálku.“ (rozhovor A3)

R: „Nevýhody? Že to stojí nějaké peníze třeba... Je to dražší.“ (Vít, Besico)

Díváme-li se na etické jednání tímto způsobem, tedy jako na jednání přinášející podnikateli řadu nevýhod, vidíme také celou škálu motivů, které podnikatele k neetickému jednání vedou.

T: Proč se podle Vás podniky nechovají eticky?

R: Protože se snaží získat nějakou výhodu navíc. Pokud to teda není vyloženě nějakých těch charakterových vad pracovníků, který se ani jinak chovat neumí ((smích)). (rozhovor A2)

R: „V těch... čistě privátních dílech mezi dvěma subjekty, no pokud jeden druhého vezme na hůl jednorázově a vystačí mu to na celý život, tak to udělá, že jo. V řadě případů to riziko podstoupí... Řada lidí samozřejmě řekne prostě, ano to už je něco, co nejsem ochotný dál akceptovat a tu pozici prostě vzdá, a jde na to prostě ten, kdo má míň těchto morálních zábran. No a u těch vlastníků, tam oni to mají jednoduché, oni samozřejmě se sami mohou rozhodnout v řadě případů, jakou tu filozofii si chtějí zvolit,... jestli jejich cíle jsou krátko, středně nebo nějaký dlouhodobý a jakou motivaci,... nebo jaký ten způsob... zvolí. Jestli tu strategii menší a přiměřený zisk radši, dlouhodobě nebo prostě krátkodobého...“ (rozhovor A3)

Na druhou stranu, ne všichni dotazovaní se na otázku výhod či nevýhod etického jednání v podnikání dívají tak skepticky. Určitá skupina respondentů upozorňuje na nevýhody, které etické jednání může přinášet, zároveň je však nepovažuje za natolik závažné, aby bylo nutné se těmito nevýhodám v každém případě vyhýbat. Tyto nevýhody podle nich nebrání etickému jednání a nejsou záminkou k tomu, aby se podniky nechovaly přiměřeným způsobem.

R: „Tak ono je to samozřejmě vždycky dvojsečné... jak to říká staré osvědčené rčení, že s poctivostí nejdál dojdete, mi přijde že v dnešní době moc už asi se nevyplatí. Bohužel... V tuto chvíli to spíš vnímám negativně, že co se týče asi finančních záležitostí, tak ta etika se podle mě bohužel asi nevyplácí, ale zase co se týče jakoby sociálních a společenských vztahů, tak mi přijde, že to má smysl.“ (Štíhlová, Helika)

R: „Tak možná, že v určitých situacích to etické chování může do určité míry, z krátkodobého hlediska se na to teď dívám, může třeba snižovat zisk, může třeba tu produktivitu práce, rentabilitu a podobně trochu snížit... ale samozřejmě z dlouhodobého hlediska to vnímám zase už potom jako pozitivní.“ (Gilar, All Computers)

R: „Nevýhoda toho, se chovat jakoby ekologicky je, že to firmu musí stát peníze, aby se mohla takhle chovat. Protože na to musíte mít někoho, kdo se o to bude starat, kdo to bude kontrolovat, kdo to bude hlídat, jestli se to dělá, tak jak to firma chce sama mít... Takže musíte někoho tím pověřit, s někým to domluvit, chce to víc času, víc peněz no.“ (Vít, Besico)

*R: „No nevýhody jsou... v konkurenci, protože my vlastně víme, že ne každý se eticky chová, a že konkurence je tvrdá a že ta otevřenost, upřímnost někdy může být na škodu.“ (Riedlová, Intercatering)*

Dotkli jsme se i problému nižší konkurenceschopnosti na trhu. Konkrétně je snižená konkurenceschopnost těch firem, které se snaží chovat správně a rozhodly se pro etické jednání, popsána na následujících dvou příkladech:

*R: „Tak nevýhody, samozřejmě, že občas se objeví,... ať už to je třeba při účasti v nějakém výběrovém řízení, v podstatě malá konkurenceschopnost v těch situacích, kdy je třeba velká rvačka o zakázku. Tak samozřejmě, že pokud je v České republice, a myslím si, že je, do určité míry korupční prostředí, tak samozřejmě etické chování mi zabrání v tom, získat nějakou zakázku, která se zřejmě dá ovlivnit... Vzpomínám si na jedno výběrové řízení nedávno vypsané, kde podmínky toho výběrového řízení, toho tenderu, byly nastaveny tak, že bylo prakticky nemožné v tom termínu zajistit materiály, odšít vzorky a podrobit je ve výzkumném ústavu zkouškám, v podstatě kdo nebyl nachystán před vyhlášením toho tenderu, tak fyzicky nebyl schopen ten cyklus... nějakým způsobem zvládnout v tom předepsaném termínu. Což samozřejmě v myslích všech lidí evokuje to, že už předem, to výběrové řízení bylo zřejmě rozhodnuto, a že bylo vypsané jenom v podstatě aby se naplnila litera zákona.“ (Gilar, All Computers)*

*R: „Víte, že mnozí jsou jaksi rovnější“, když to tak řeknu... mají někde jinde třeba prošlapaný ty cestičky, takže... i s těmito věcmi se vlastně setkáváme... Ted' začíná platit nový zákon o veřejné zakázce... V mnohých věcech je ještě horší prostě... víc takový děravější nebo jak to říct, než byl ten zákon předtím. A asi by bylo naivní si myslet, že je to jenom tím, že to někde někdo prostě přehlídl a nedomyslel, že mnohé věci jsou opravdu jako záměrně dělaný tak, aby se tam ty díry, že jo, a ty cestičky prostě udělaly.“ (Poledňák, Nosta)*

Dovolíme si na tomto místě uvést poznámku, která se přímo netýká cílů našeho výzkumu. Není totiž od věci zmínit, že otázka současných zákonů, jejich nejednoznačnosti a složitosti, byla v rozhovorech našimi respondenty poměrně často zmiňována. Stav české legislativy se samozřejmě týká i podnikatelského prostředí a ve svém důsledku i příčin neetického jednání.

*R: „Tři právníci mají na jednu věc čtyři různé názory. A to je špatně. Jak říkám neprůhlednost těch zákonů a ta možnost kličkovat je, těm... zkušenějším, bezohlednějším, bystřejším, nebo s armádou právníků, daňových poradců, tak ta výhoda těchto lidí se mi zdá vůči ostatním jakoby neetická. Protože ten zákon by měl dávat všem stejná pravidla. A ten chaos, ten zmatek v těch zákonech, jako neprůhlednost a několikanásobný možný výklad a to třeba i stejných institucí - že vám ministerstvo financí řekne jeden výklad a jeho podřízený orgán finanční ředitelství řekne jiný výklad, který je v přímém rozporu toho výkladu toho ministerstva financí. A teď co řeknete vy?“ (Indrák, Hasil)*

I přes zřejmou existenci řady různých znevýhodnění etického jednání, které jsme zmínili výše, mohou být tyto „nevýhody etického jednání“ nahlíženy také z jiného úhlu a mohou být viděny následujícím způsobem:

*R: „Na první pohled by se mohlo zdát, že (.) by z toho mohlo plynout nějaké krátkodobé nevýhody typu, nezískám třeba zákazníka. Nicméně to se nedá popsat jako nevýhoda. Čili asi zřejmě ne. Z dlouhodobého pohledu je to v podstatě jediné výhodou.“ (Papiarius)*



*R: Zásadně v tomto chování nevýhody nejsou. Komentáře typu, že když se budu takto chovat, nezískám ty a ony projekty, protože se očekává nesmluvní plnění, nepovažuji za výhodu. S ohledem na budování nebo udržení reputace je považuji dokonce za velmi škodlivé. Možná pro někoho krátkodobě neodolatelné, ale pro nás koncepčně naprosto nepřijatelné.“ (Šenych, Shell Czech Republic)*

*R: „Já si teda myslím, že nejsou [nevýhody]. Jako podle mě je to jenom falešná iluze ve chvíli, když někdo začne říkat, že je to nevýhodné podnikat eticky.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson)*

*R: „Já si myslím, že neetické podnikání může vést k jednorázovému obchodnímu výsledku, ale rozhodně v dlouhodobém časovém výsledku výhodné být nemůže.“ (Hambálek, Johnson & Johnson)*

Otázka krátkodobých či dlouhodobých efektů jednání podnikatelů se v tomto ohledu ukazuje jako klíčová. Často byla zmiňována taktéž v souvislosti s otázkou: „Co říkáte na výrok, že se etické a odpovědné chování podnikům vyplácí?“ Odpovědí na tuto otázku byla většinou konstatování, že dlouhodobě se etické chování podnikům určitě vyplácí, zatímco krátkodobě většinou ne.

*R: „Já si myslím, že právě z toho dlouhodobého výhledu ano [vyplácí se]. Že prostě tahleta problematika je i potřeba... vnímat v horizontu ne jednotek roků ale desítek let. Takže pokud... držíte ty principy, tak už jenom to, že nikde nikdo ze zákazníků, konkurentů nemůže ukázat na tu společnost a říct: „Vidíte oni tuhleto zakázku získali protože... se nechovali eticky.“ Tak to přináší prostě stoprocentní jistotu pro řadu dalších velkých zákazníků, partnerů, kteří se chovají stejně jako my. A pro které je to velmi důležité.“ (Papirius)*

*R: „Prostě ta filosofie - vyhraji bitvu a prohrají válku je krátkozraká. Já chci vyhrát válku, že. A proto se chci chovat jaksí důvěryhodně.“ (Štefan, CS Cabot)*

Existuje zde však ještě úplně jiná skupina nevýhod, které jsou spojeny s aktivním angažováním se podniků ve společensky odpovědném a etickém chování. Nevýhodou se může stát, když jsou takové aktivity okolím vnímány negativně (s negativními důsledky pro okolí), nebo jsou v nich spatřovány „špatné pohnutky“.

*T: „Myslíte že to má i nějaká úskalí pro tu firmu?“*

*R: „Tak já bych neřekl, snad přímá úskalí. Je možné, že třeba někdo jiný, některé jiné firmy, nebo jiní lidé se mohou dívat na to, že: „No podívejte, tak oni vlastně se tím vytahují, že?“... Tak to bych řekl, že může být taková jedna z nevýhod, ale to by pak člověk de facto nemohl dělat nic, že jo. A podobně někdo třeba si může říct,... že ty naše léky v lékárně, co jsou k dostání, patří k těm dražším tedy lékům, takže některý zákazník si třeba může říct: „No jo, tak oni věnují peníze na takovouhle činnost místo toho,... aby ty léky byly o něco levnější.“... My to ani jinak moc pozměňovat nemůžeme, a všechny ty prostředky, které věnujeme do této činnosti jsou podobně jako u všech ostatních podnikatelských subjektů,... to znamená naopak, místo, aby si to majitelé mezi sebou třeba ještě rozdělili,... tak to jsou ty peníze řekněme, které se dávají tady do toho.“ (Halousek, Mucos Pharma CZ)*

*R: „V podstatě snahu o to, být skromným, a podtrhuji slovo skromným, příkladem. Skromným v tom slova smyslu nepoužívat jako marketingový nástroj... Ta nabubřelost není to pravé.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson)*

Viděli jsme, že nevýhody etického jednání spatřují někteří vypravěči v konkurenčním znevýhodnění, finanční a časové náročnosti, kterou s sebou přináší zavádění určitých etických norem a principů do podnikání. Jako nevýhodné může někdy být vnímáno také to, že chovat se eticky znamená „běh na dlouhou trať“, tedy že výsledky takového jednání nepřicházejí hned. Specifickou skupinou přímých nevýhodných dopadů etického jednání může být podezřívání z nečistých pohnutek takového jakoby „podezřele odpovědného“ jednání.

Zároveň jsme si však poukázali i na daleko větší skupinu vyjádření, ve kterých podnikatelé upřednostňují etické jednání před neetickým i přes možné překážky či nevýhody, které takové jednání může s sebou přinášet. Důležitý je při tom pro respondenty fakt, že chovat se neeticky je výhodné pouze krátkodobě, zatímco etické jednání přináší své ovoce, má smysl, byť třeba nepřináší přínos okamžitě.

### 2.3.2 Pohledy na přínosy etického jednání v podnikání

Na rozdíl od výše rozebíraného pohledu, totiž že etické jednání může znamenat konkurenční nevýhodu (nezískání určité zakázky apod.), objevuje se v našich rozhovorech i naprosto protichůdný názor. Již jsme se zmínili o přínosu etického jednání v podnikání v dlouhodobém horizontu. Podívejme se nyní na konkrétní klady a přínosy, které naši respondenti v etickém jednání vidí.

*R: „A znamená to to, že věříme, že ty ostatní společnosti, které s námi obchodují, tak tohle to už teď považují za naše výrazné plus a možná trošku za konkurenční výhodu a aspoň do budoucna, že se takhle ta výhoda bude zlepšovat. A tím pádem by se to mělo zlepšovat celé to prostředí... Do budoucna přinést té společnosti mimo dobrého jména dejme tomu nějaké známosti, i to, že to pro ni bude de facto ekonomicky výhodné.“ (Papirius)*

Etické jednání přináší dobré jméno firmě, což je dlouhodobě výhodné:

*R: „K posílení dobrého jména společnosti, v konečném důsledku to posiluje obchodní lukrativnost firmy.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson)*

*R: „Je to o tom, že všechno se vám jednou vrátí,... to co vlastně uděláte, to co řeknete,... u nás... z toho praktického hlediska třeba jak postavíte, tak vlastně to je vaše taková vizitka že jo. Vaše vlastně reference. A většinou je to o tom, že taková jako dobrá věc, kterou uděláte, tak ta je brána tím okolím, jako takový standard. Ale v okamžiku, když uděláte nějakou chybičku, něco špatně, tak to je to, co se vám prostě mnohonásobně vrátí, a to je to, co si ti lidi pamatují, a co vám pak jako pěkně otloukají o hlavu...“ (Poledňák, Nosta)*

Etické jednání, potažmo dobré jméno společnosti, pak může vést k tomu, že si společnost udrží své dobré dodavatele a přitahuje i zákazníky, kteří se pak rádi vracejí:

*R: „Není to byznys na krátkou trať, je to opravdu o tom, že ve výsledku to může posílit značku, ve výsledku to znamená, že se třeba i zboží lépe prodává, pokud je to firma, která má nějaké rychloobrátkové zboží s konečným spotřebitelem, že se ti lidé i identifikují s tou hodnotou té značky a mají pocit, že čím je ta značka hodnotnější, v tomto případě třeba etičtější, zodpovědnější, tím i oni sami, tím, že používají to zboží, získávají určitou nálepku pozitivní, přínáležejší k té značce, jo takže vyplácí se. Ale dlouhodobě.“ (rozhovor A1)*

*R: „Jinak získává zakázky, eventuelně i dodavatele podnik s jakousi dobrou reputací, dobrou pověstí a jinak... s podnikem jednájí, pokud ten podnik má špatnou reputaci, neplatí, nedrží slovo, nedrží termíny a tak dále. A stejně tak i podnik, který má špatnou pověst v komunitě, že.*

*Prostě to, jak jedná se zaměstnanci, pozdě výplaty, vůbec ne výplaty, já nevím, svou činností obtěžuje okolí, hlukem, prachem, emisemi. Takže určitě se to vyplatí takové etické počínání. (Štefan, CS Cabot)*

*R: „To přináší prostě stoprocentní jistotu pro řadu dalších velkých zákazníků, partnerů, kteří se chovají stejně jako my. A pro které je to velmi důležité.“ (Papirius)*

Nejde ovšem jen o dobré jméno firmy, která tak díky tomu přitahuje společnosti a zákazníky, kteří tyto hodnoty oceňují, a tudíž firma získává výhodu. Snaha o etické jednání vede také podnik k tomu, že si sám vybírá s kým bude či nebude spolupracovat. Tím zároveň podporuje ostatní eticky jednající subjekty a nepřímo tím bojuje i proti nežádoucím elementům, které se v podnikatelském prostředí chtě nechtě vyskytují.

*R: „To je například pokud uvažujeme o akvizicích v cizině, tak velmi klademe důraz na to, jak ta společnost je strukturovaná, jak je čistá, a pak se teprve rozhodujeme o tom, jestli s takovou společností budeme vyjednávat o koupi nebo nebudeme. A zase vybíráme ty, které nějakým způsobem mají podobnou kulturu jako my, i když samozřejmě, tak většina z nich není v podobných organizacích nebo nadacích, ale jsou společnosti, které přirozeně se chovají slušněji... Tak prostě vybíráme ty slušnější.“ (Papirius)*

*R: „Etické chování vede k transparentnosti obchodních vztahů, budování podnikatelské důvěry mezi spolupracujícími subjekty... a přehlednosti toků, zejména finančních. Tím vzniká prostředí daňově srozumitelného a přehledného prostoru, ze kterého profituje jak stát, tak zprostředkovaně občanská společnost. Jde o jasně definované a smluvně podchycené obchodní vztahy bez šedé zóny. V nich každý subjekt dokáže jednoznačně kalkulovat svou ekonomickou sílu, míru výnosů a zisku a tím budovat další rozvoj své podnikatelské činnosti. Pokud má náš obchodní partner přesně definovanou ekonomickou smlouvu, dokáže si spočítat vlastní náklady a odhadnout svou partnerskou bonitu. Ví, že za nedefinované plnění obdrží nedefinovanou odměnu a nemusí kalkulovat s žádnými dodatečnými, nebo nejistým náklady. Navíc, pokud se chová rovněž transparentně, nese s sebou značku důvěry, tak důležitou pro budování dlouhodobé reputace jak firmy vlastní, tak jako pomoc k budování reputace s ním dále spolupracujících subjektů.“ (Šenych, Shell Czech Republic)*

*R: „Já bych tam teda dodala ještě... důležitost toho příkladu, to znamená možnost tím svým vlastním chováním ovlivňovat to prostředí, které není třeba úplně takové, jaké bychom si představovali. Takže jako být tím dobrým příkladem, tou vlajkovou lodí, která ukazuje, jak by se to správně mělo dělat.“ (Kamarytová, Johnson & Johnson)*

Stejně jako se etického jednání týká výběr obchodních spolupracovníků, týkají se přínosy takového jednání také výběru firemních kolegů či podřízených. Přínos etického jednání pak je možné pozorovat jak na straně firmy jako celku, tak i na straně jednotlivých zaměstnanců a zaměstnaneckých týmů. Přínos je tedy možné pozorovat na všech zúčastněných stranách.

*R: „Když se podíváme třeba do oblasti lidských zdrojů, tak v tom přínos je obrovský. Například v tom, že myslím přirozeně přitahujeme lidi, kteří mají podobné hodnoty. Pokud to deklarujeme na veřejnosti, že prostě podnikáme eticky, tak logicky zřejmě přitahujeme lidi, aspoň si to myslíme, a zdá se, že to tak je, kteří uznávají stejné hodnoty. Což vede k tomu, že jim můžeme více věřit, méně je kontrolovat mít... samostatnější zaměstnance a to všechno podle mě vede k lepšímu... fungování firmy a k menšímu riziku.“ (Papirius)*

*R: „Že tam není ta fluktuace těch zaměstnanců.“ (Tůmová, Electrolux)*

*R: „Může to mít přínosy jak pro zaměstnance, že se cítí v té firmě nebo v tom podniku příjemně, to znamená, že ví, že tam ty vztahy a vůbec to jednání je tam nastavené, všichni vědí co mají dělat, co si můžou a nemůžou dovolit a jsou součástí té firmy. A to si myslím, že je asi velký přínos, že zaměstnanci vnímají tu firmu a navzájem to chování, když se tam do toho zapojí, pozitivně. To potom může mít pozitivní vliv na jejich životy a okolí... té firmy. A navenek tím pádem ti zaměstnanci taky se chovají slušně,... reprezentují nějaký názor nebo tu firmu a chovají se tak i v tom dalším životě, to si myslím, že je důležité, a že by to mohlo být přínosem.“ (Tůmová, Electrolux)*

Chovat se eticky a odpovědně je pro mnohé respondenty důležité také z hlediska osobního - čistého svědomí, dobrého pocitu a udržování vlastní vysoké morálky. Je to otázkou osobní cti.

*R: „Tak asi kromě čistého svědomí, to znamená jakýsi ten osobní příjemný pocit z toho, že se třeba i v tom poměrně dravém světě... dá dosahovat dobrých výsledků ne jenom nekalými praktikami, ale naopak těmi čistými...“ (Gilar, All Computers)*

*R: „Klad je jedině uvnitř... že máte někdy pocit, že už jsou věci, které byste nezkousla, a se kterými se nedá hlavně moc spát...“ (Indrák, Hasil)*

*R: „Já bych k tomu přidal i ten osobní pocit. Je to příjemné, když víme, že podnikáme eticky, a když to okolí, kde děláme, kde pracujeme, a oni budou vnímat to prostředí jako etické, tak to určitě pro nás příjemné bude.“ (Hambálek, Johnson & Johnson)*

Na výše uvedených příkladech jsme mohli sledovat také tu skutečnost, že etické jednání včetně aplikování jednotlivých metod a nástrojů BE a CSR (viz dále) může být přínosem nejen pro sebe sama, nýbrž i pro společnost jako celek. Za všechny si uvedme ještě jeden příklad.

*R: „Takový ten nejširší přínos, nastolení celkovému příznivějšímu ovzduší jako v republice... Jednak na ty podnikatele jako celek,... se nebude pohlížet už jenom jako na ty tuneláře a na ty zločince a podobně. Navíc... že těm, komu je ten projekt určen..., tak to opravdu tedy pomáhá, což si myslím, že je také důležité. A za třetí je to i benefit pro samotnou firmu, protože jednak se o ní píše, byť tedy bohužel si myslím, že ty sdělovací prostředky pořád radši napíšou o tom podnikateli tuneláři, než jako o tom podnikateli dobrodinci.“ (Halousek, Mucos Pharma CZ)*

Ukázali jsme si, že velmi záleží na tom, jak se na celou problematiku jednání v podnikatelském prostředí respondenti dívají. Na jedné straně je možné vidět určité zápory, či nevýhody, které etické chování s sebou může přinášet. Na druhou stranu je stejné situace možné vidět v úplně odlišném světle - pro podnikatelský subjekt i společnost jako celek mohou znamenat také mnoho přínosů. Můžeme konstatovat, že celkově se respondenti na etické chování v podnikání dívají spíše pozitivně a jeho výhody vidí především v dlouhodobém horizontu. Tyto výhody nespočívají pouze v dobrém jménu značky, firmy, či jejich zástupců a představitelů, které pak přinášejí více zakázek, kvalitnější dodavatele apod. a tudíž vyšší zisk. Dotýkají se i ryze osobního přínosu v podobě čistého svědomí, stejně jako celospolečenských dopadů v podobě dobrých vzorů pro ostatní firmy, odmítání spolupráce s neeticky se chovajícími subjekty (což je jistý druh prevence), lepšího zaměstnaneckého prostředí apod., což má daleko rozsáhlejší dopad na kvalitnější celospolečenské prostředí.

## 2.4 POVĚDOMÍ FIREM O JEDNOTLIVÝCH METODÁCH A NÁSTROJÍCH BE A CSR

Druhou tématickou oblastí, která nás v průběhu rozhovorů zajímala, bylo povědomí jednotlivých subjektů o konkrétních metodách a nástrojích podnikatelské etiky. Snažili jsme se zjistit nejen míru teoretických znalostí, jak by se mohlo na první dojem zdát, nýbrž i to, jak jsou jednotlivé nástroje a metody BE a CSR aplikovány a jak jsou uváděny v život. Navíc jsme také zjistili, jak se ke společenské odpovědnosti a podnikatelské etice staví v praxi ti, kteří o konkrétních nástrojích BE a CSR mají jen velmi nízké povědomí. Zjistili jsme, že mnohé firmy tyto nástroje aplikují „laicky“, aniž by tušili, že něco jako institucionalizované BE a CSR existuje.

Zdá se, že podmínkou zavádění jednotlivých metod a nástrojů je určitá ekonomická vyspělost firmy. Ve chvíli, kdy se společnost snaží udržet vlastní existenci, je jen velmi obtížné soustředit síly na jakési „nadstandardní“ zavádění metod a nástrojů podnikatelské etiky a CSR, a to především v situaci, kdy o nich ani nemáme tušení. To ale neznamená, že společnost se nutně musí chovat neeticky a společensky nezodpovědně. Její priority spíše dočasně a přirozeně stojí někde jinde.

*R: „Máme jiné starosti. Než pěstovat etiku.“ (rozhovor A2)*

*R: „Jo, určitě cítím vnitřně, že kdyby ta firma byla stabilizovaná, kdyby byly zajištěny zakázky a ta firma vytvářela zisk, tak že bychom určitě o těchhle věcech uvažovali. Ale podmíněně to je opravdu tou ekonomickou stabilitou chodu firmy... To bylo ekonomicky velmi obtížné, tu situaci překonat a tudíž opravdu ta etika, respektive vůbec tohle to uvažování, šlo na tu druhou kolej. Protože jde o přežití, čili hodně krátkodobě, hodně operativně se prostě řeší.“ (Gilar, All Computers)*

*R: „První prioritou každého podnikatelského subjektu je tvorba zisku. A jedním dechem, chci-li být etický, pak musím dodat, tvorba zisku za dodržení... všech... zákonných podmínek, nějakých pravidel fair play, nějakých naplnění podnikových vizí, to jo. Ale to bych nebyl etický, kdybych řekl, že moje první prioritou je naplňování nějakého etického kodexu.“ (Štefan, CS Cabot)*

Přesto zde existuje také skupina firem, které se domnívají, že zavádět nějaké metody a nástroje BE a CSR postrádá smysl a není to dostatečně efektivní. Domníváme se však, že tato skutečnost, resp. tyto názory vyplývají spíše z neznalosti celé problematiky, jednotlivých nástrojů a jejich principů, což s sebou obnáší také neznalost jejich kladů a přínosů. (Informovanosti v této oblasti se bude věnovat jedna z následujících kapitol.)

*R: „To jsou všechno takovýhle teoretický otázky, já si myslím, že to je dobrý pro výzkum, ale z hlediska praxe já na takovýhle věci si myslím, že většina podniků nemá čas. Nebo pracovníků... Ale cílem podnikání není etika, etika může být prostředek nebo prostředí, v kterém se podniká. Cílem podnikání je vytváření zisku.“ (rozhovor A2)*

*R: „My přebíráme akorát to, co bylo vybudováno bankovní asociací, ten etický kodex bank... a víceméně jako asi existují další věci, ale na tenhle standard nějak nejedeme.“ (rozhovor A3)*

*R: „Myslím si, že je to ztráta času. Víím o 99 oblastech vzdělávání, kde je větší prioritou.“ (Indrák, Hasil)*

Pro etické jednání a potažmo pro zavádění určitých metod a nástrojů je potřeba mít nějakou motivaci. Každý ji hledá někde jinde. Stejně tak existují různé názory na to, co by „naši“ firmu (nebo jiné firmy) mohlo motivovat k zavádění těchto metod a nástrojů.

*R: „Pokud to... není míněno jako formalita, že opravdu to [ISO normy] chcete zavést z toho důvodu, samozřejmě většinou vás k tomu tlačí nějaké okolnosti, nějaká nutnost, tak jako i nás, k tomu dotlačil vlastně ten zákon o veřejných zakázkách, ale tady to bylo vlastně pojato tak, že když prostě to musí být, tak ať to má nějaký přínos že jo pro tu firmu. Když do toho prostě ty peníze dá a průběžně dává, tak samozřejmě ať to taky něco přinese.“ (Poledňák, Nosta)*

*R: „Já si myslím, že změna majitele [byla motivem pro zavedení etického kodexu]... Jako ta snaha změnit to uvažování ze státního ((smích)) na to privátní, vlastně změnit chování zaměstnanců z toho řekněme direktivního na motivované, samozřejmě ještě k tomu musíte nějak... nastavit... i klima v té firmě a s tím... souvisí ten etický kodex jo. Protože to byla ta hlavní motivace, jo? Protože majitelé už přišli s tím, že už to měli zavedeno jinde, už to znali odjinud, jako: „Přicházíme, máme změnu, známe to, že to jinde funguje, tak to zavedeme samozřejmě i tady.““ (rozhovor A1)*

*R: „Většina těch velkých firem, které u nás jsou velice i aktivní teď už v posledních letech v té společenské odpovědnosti, tak k tomu byli dotlačeni těmi zahraničními vlastníky, protože tam už to je určitá norma.“ (Štefan, CS Cabot)*

Obecně musíme konstatovat, že znalost jednotlivých metod a nástrojů podnikatelské etiky, byla mezi našimi respondenty nízká. Pouze několik společností v našem vzorku mělo o problematice společenské odpovědnosti a BE větší povědomí a disponovalo širšími znalostmi spojenými s praktickými zkušenostmi. Rádi bychom nyní formou pozitivních příkladů ukázali, jak je možné jednotlivé nástroje podnikatelské etiky a CSR uvést do praxe, jak fungují a jaké klady firmám přináší.

Rozdělíme si tyto pozitivní příklady do dvou skupin:

- a) skupina firem (respondentů), kteří mají o problematice hlubší teoretické znalosti;
- b) skupina těch, kterým hlubší znalosti chybí, ale přesto některé nástroje „intuitivně“ používají.

#### **2.4.1 Aplikace jednotlivých metod a nástrojů BE a CSR při hlubší znalosti problematiky**

Není naším cílem označit jednotlivé společnosti jako etické či neetické, nebo jako správně či špatně aplikující jednotlivé metody a nástroje BE a CSR - nemůžeme a ani nechceme něco podobného udělat. Stejně tak samozřejmě nelze říci, že by se společnosti nebo jejich zástupci, jež se účastnili našeho výzkumu, dali zcela jednoznačně rozdělit na skupinu znalců a laiků. Firmy, které označujeme jako „společnosti s hlubší znalostí problematiky“, nemají (až na světlé výjimky) zdaleka povědomí o všech nástrojích a metodách uvedených v teoretické části této studie. Z velké části mají tyto společnosti povědomí pouze o některých metodách, které většinou samy implementovaly v praxi. Jejich znalosti pocházejí buď ze zahraničních zkušeností (mateřských firem, stáží apod.) nebo vycházejí ze spolupráce s některými institucemi, organizacemi a z vlastních aktivit, o kterých se zmíníme dále.

Jedním z nástrojů BE a CSR, který je použitelný téměř v každé firmě, je etický kodex. Někteří naši respondenti se domnívají, že tento nástroj je pro malou firmu, která díky relativně nízkému počtu zaměstnanců vyniká téměř rodinným prostředím, zbytečný nebo dokonce nadbytečný. Mezi našimi respondenty se také rozcházejí názory na to, zda by etický kodex měl být písemný nebo postačuje ústní

forma, zda by měl být samostatným dokumentem či součástí jiných stanov společnosti, a také to, zda je užitečný či naopak může prostředí ve firmě jistým způsobem škodit. Jak je možné etický kodex úspěšně implementovat do podnikání, si uvedme na příkladu Papiriusu:

*R: „Když jsme ho teda vytvářeli,... jsem měl možnost vidět různé varianty, návrhy a tak dál, a byl to určitě dlouhý proces, který jakoby se vyvíjel od velmi stručného a jasného, až po strašně podrobný a dlouhý, a nakonec výsledek je někde mezi. A především si myslím, že to je opravdu nástroj, který zaměstnanci, když k nám nastupují tak dostanou, přečtou a nejen, že ho podepíší, ale mluvíme o tom společně. A dává jim svým způsobem možnost se rozhodnout správně. Protože tam jsou popsány i situace, ve kterých se můžou reálně nacházet, a kde jim trochu pomůžeme se rozhodnout a položíme jim pár otázek, které by jim měly jasně říct, jestli když něco udělají, tak je anebo není v souladu s tím kodexem.“ (Papirius)*

Dalším příkladem úspěšně zavedeného kodexu silně spjatého s podnikovou kulturou je kodex „Naše Krédo“<sup>89</sup> společnosti Johnson & Johnson:

*R: „Naše hodnoty jsou definovány v Krédu společnosti které říká: naše první zodpovědnost je zodpovědnost vůči zákazníkovi, následuje zodpovědnost vůči zaměstnanci, zodpovědnost vůči společnosti, kde jsme a akcionář, aby byl spokojený... Nastavení jasných hodnotových principů a zabezpečení, jestli tyto hodnotové principy jsou rozšířeny skrze celou organizaci a že jsou dodržovány, takže zabezpečení kontrolních principů a neustálé dolaďování těch hodnotových systémů tak,... aby byly pevné a přitom relevantní pro dané období, pro danou zem.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson)*

Takové nastavení společnosti umožňuje komunikaci uvnitř organizace i směrem ven. Umožňuje to vysvětlení strategií společnosti stejně jako to, že všichni zaměstnanci vědí, jaké jsou normy chování, vědí, kde mají své místo a jak jsou sladění s vnitřními hodnotami a zabezpečením komunikačních a kontrolních nástrojů. (dle Pavlíček, Johnson & Johnson) Vedle etického kodexu má společnost Johnson & Johnson propracovaný systém interních procesů, takže etický kodex není alfou a omegou jejich etického programu, ale je spíše nedílnou součástí většího celku.

*R: „Já mám jeden příklad, toho našeho interního procesu,... o schvalování těch aktivit. Pokud máme pochybnosti, že ten zákazník nebo třeba dodavatel, který dál distribuuje to zboží, se nechová eticky, tak mu nebudeme dodávat... V tom našem interním systému je zabudováno, že pokud máme pochybnosti o chování té distribuční firmy, tak jí to zboží prostě nedodáme.“ (Hambálek, Johnson & Johnson)*

*Určitě důsledná komunikace skrze v podstatě co dělá, všechno, co děláme a následně podpora toho, aby lidé mluvili, takže otevřená linka, politika otevřených dveří a vysoká transparentnost.(Pavlíček, Johnson & Johnson)*

Celou řadu metod a nástrojů má úspěšně zavedeno a používá také společnost Shell Czech Republic. Tyto nástroje slouží jednak jako prevence či ochrana před řadou nepříjemných situací, které by v průběhu podnikání mohly nastat, zároveň přinášejí pro zaměstnance či firmě jako takové určité výhody.

*R: „[Máme] vydané veřejné prohlášení o pravidlech chování naší firmy, interní nástroje pro zaměstnance, se ujistit zda to či ono je etické, možnost anonymně ohlásit chování nebo*

<sup>89</sup> <http://www.jnjcz.cz/text.php?id=2>

*činnost, která se etická nezdá, interní předpis o možném konfliktu zájmů, standardizace vztahů a benefitů zaměstnanců jako bariéra proti závisti... Pravidelně školíme své lidi v oblasti hospodářské soutěže a etika je součástí tohoto... [Whistleblowing] u nás je zaveden po mnoho let. Díky úrovni uvnitř firmy byl použit pouze výjimečně... Všechny [tyto nástroje] jako celek jsou pozitivní a dávají zaměstnancům i obchodním partnerům jistotu, že s nimi bude firma jednat čestně, odpovědně a transparentně.“ (Šenych, Shell)*

Jak konkrétně může vypadat školení v oblasti podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podniku, ukazuje názorně další příklad z praxe.

*R: „Měli jsme semináře, školení, které byly zajišťovány nebo naplňovány tady v regionálním vedení firmy, kdy jako člověk z personálního útvaru té naší evropské divize, kdy tady byl... prostě mluví se o korporáční etice, o tom, co se od korporace čeká, od jednotlivých závodů, mluvil o těch zásadách jakési etiky, které jsou shrnuty... v anglickém originále, pod „visions and values“ jsou tam vyjmenovány takové čtyři základní etické kategorie, jejichž naplnění se očekává od všech zaměstnanců podniku, takže v tomto smyslu... Právě že tady to školení jak říkáme na tu přiměřenost a nikdo z nás to nechápal jako takové školení pro školení. Mělo to svůj smysl a myslím i nějaký pozitivní dopad na lidi... Kromě tady toho školení ještě jako korporace vydala tzv. „Bluebook“, modrou knihu jakéhosi etického chování, jednání, a tak je ta modrá kniha plus absolvování školení managementem, pak následuje kaskádování... do školení každého pracovníka.“ (Štefan, CS Cabot)*

Na příkladu firmy CS Cabot můžeme také sledovat, jak je možné aktivity v oblasti BE a CSR směřované k okolí firmy a k širší společnosti uplatňovat i v případě, že společnost sídlí daleko od hlavního města Prahy a má tak mimo jiné ztížený přístup k určitému typu informací, je pro ni obtížnější setkávat se s jinými podobně zaměřenými společnostmi a věnovat se těmto aktivitám za pomoci konkrétních institucí aktivních v tomto směru.

*R: „Jsme členy Klubu firemních dárců,<sup>90</sup> to je prostě sdružení podniků, které byly tady pro toto členství vybrány na základě své jakési propracované a především realizované takové té sponzorské a filantropické činnosti a tam jedna sekce toho klubu Donator právě... propaguje... to etické chování, dělá nějaké... výzkumy, stanovuje jakási pravidla... takže tady přes to členství v tom klubu Donator se toho účastníme. Bohužel je to v Praze, což je pro nás trochu z ruky, ale čas od času tam budťo já nebo některý z členů vedení firmy zajíždí, takže jsme zhruba v obraze, co se v té oblasti tady děje a kam jaksi ty iniciativy směřují.“ (Štefan, CS Cabot)*

Sponzorství je jednou z dalších oblíbených činností firem, spjatou se společenskou odpovědností a podnikatelskou etikou.

*R: „Sponzorujeme nějaké tedy obecní dny a různé takové městské slavnosti a tyhle ty věci. V minulosti taky docházelo k sponzorování, nebo sponzorovali jsme nějaké sportovní oddíly.“ (Poledňák, Nosta)*

*R: „Tady v regionu... našimi... sponzorskými partnery jsou jednak všechny základní a střední školy ve Valašském Meziříčí a i tady v těch přilehlých vesnicích, které jednak pravidelně jaksí dotujeme, a pokud mají... nějakou větší akci, já nevím rekonstrukci vybavení, jazykové učebny*

<sup>90</sup> <http://www.donator.cz/>



*a tak dále, tak dáváme jim třeba i ještě mimořádné částky... Potom další... partneři toho našeho sponzorství tady jsou místní dvě diakonie, no jedna je charita, jedna diakonie... pak studijní nadace... tam plošně přidělujeme... nebo čtyřiceti studentům dáváme stipendia... [dále zmiňuje zajištění financí pro region z korporace] takže pomáháme tady v tom regionu, ať část tady toho zisku, který vytváříme, zůstane i tu, ať profituje i ten region.“ (Štefan, CS Cabot)*

Sponzorství, ale i jiné aktivity v oblasti BE a CSR, však nejsou pouze doménou velkých firem. Některé společnosti (bez ohledu na svou reálnou velikost dle počtu zaměstnanců) zmiňovaly, že jednotlivé metody a nástroje BE a CSR, které jsme jim během dotazování předkládali, jsou určitě vhodné a užitečné pro velké společnosti o tisících zaměstnancích, ne však pro ně. Jako protiklad tohoto názoru si ukažme příklad jedné malé, ovšem v oblasti BE a CSR velmi aktivní, společnosti.

*R: „Jednak je to vztah k vlastním zaměstnancům... A konkrétně náš podnik se snažil... postupovat maximálně transparentně tedy vůči zaměstnancům. Jednak ze zákona všechny výhody, které jsou tedy možné těm zaměstnancům poskytnout, tak jim dávat. Ale jednak, což je taky umožněno tím, že ten podnik není velký... se lépe... vytvářejí... takové ty osobní vztahy, i pokud jde o to, že každý tedy přesně ví, na co má právo, co může udělat a podobně... My jsme se zapojili víceméně jako jedni z prvních u nás se dá říct do těchto aktivit... U nás to byl dobrovolný krok a myslím si velice... intenzivní, a to, že podnikáme tedy v té sociální oblasti i kolem sebe, nejenom vůči zaměstnancům... tak za to jsme dostali v těch uplynulých letech... několik ocenění, včetně například mezinárodní ceny International Award CSR<sup>91</sup> v Malajsii v roce 2004, a od BLF..., i přes EU... tam jsme také dostali, že jo, ocenění..., cenu Via Bona<sup>92</sup>.... Takže de facto těch ocenění máme i víc, že a my si jich vážíme, ale samozřejmě neděláme to kvůli těm oceněním, ale děláme to, protože si myslím, že to patří k určitému tomu etickému kodexu podnikatele. A právě proto, že u nás i ty menší firmy, které mnohdy... se angažují v tom bezprostředním okolí, což je také tedy důležité, ale my se tedy snažíme tím, že máme širší působnost pomáhat bych řekl v tom širším měřítku.“ (Halousek, Mucos Pharma CZ)*

Společnost Mucos Pharma CZ se mimo jiné také podílí na projektu „Uměním ke svobodě“,<sup>93</sup> který spočívá jak ve finanční pomoci, tak v osobním přínosu jednotlivých zaměstnanců společnosti určeném dětskému domovu v Hranicích na Moravě a v Novém Strašecí na Rakovnicku. Projekt spočívá ve využití a spravování konkrétního objektu na jihu Francie, kde děti tráví prázdniny společně s českými umělci z různých oblastí. V dětech je mimo jiné podporován vztah k umění a vlastní tvorbě.

Ukázali jsme si několik konkrétních příkladů, jak je možné se v oblasti metod a nástrojů BE a CSR angažovat, a jak je uplatnit v praxi. Ovšem nejen ty společnosti, které se v tématu BE a CSR již nějakou dobu ve větší či menší míře orientují, dokáží předvést, „jak na to“.

#### **2.4.2 Aplikace jednotlivých metod a nástrojů BE a CSR při nízké znalosti problematiky**

V podnikatelském prostředí se samozřejmě vyskytuje i řada společností, které o BE a CSR zatím mnoho neslyšely, neznají jednotlivé metody a nástroje, ani jejich klady a zápory. Takových firem je, jak se

<sup>91</sup> Mezinárodní cena Univerzity Ansted za společenskou odpovědnost firem ASRIA 2004 (Ansted's Social Responsibility International Award 2004) - více viz <http://www.mucos.cz/hlavni-stranka/socialni-a-kulturni-projekty/oceneni/tabid/198/Default.aspx>

<sup>92</sup> <http://www.mucos.cz/hlavni-stranka/socialni-a-kulturni-projekty/oceneni/tabid/198/Default.aspx>

<sup>93</sup> <http://www.audabiac.cz/cz/>

ukázalo také v našem výzkumu, celá řada. Neznamená to však, že by se zákonitě tyto společnosti musely chovat neeticky a společensky nezodpovědně. Ukážeme si nyní opět formou pozitivních příkladů (některé již byly uvedeny v předchozích kapitolách) způsoby, jakými je možné nástroje BE a CSR uplatňovat intuitivně, bez širších znalostí pojmů, teorií a jejich souvislostí.

*R: „To jsme zavedli v roce 2003, kdy jsme založili nadaci.<sup>94</sup> Nadace pomáhá dětem, které přišly o svého tatínka, při dopravní nehodě a tatínek byl řidič z povolání. Buď řidič nákladního auta nebo autobusu. Je to přímá nebo finanční pomoc dětem pozůstalým po obětech dopravních nehod řidičů z povolání. To znamená, že se posílá každý měsíc nějaká částka, firma,... a nadace má partnery, kteří přispívají každý rok nějakou částkou a samozřejmě plus zaměstnanci... Nejenom měsíční pomoc, která je tam pravidelná, taky jednou za rok se dělají nějaké akce, loni jsme byli v Legolandu, letos jsme byli na Lipně týden s dětičkama.“ (Vít, Besico)*

*R: „My třeba jsme se stali jako jedna z mála firem na českém trhu součástí projektu Investors in People<sup>95</sup> a v podstatě jsme si prošli takovým malým vnitřním personálním auditem, kdy vlastně... zjišťovali, vlastně dělali projekt,... jak tady funguje vlastně etiketa, jak tady funguje nějaké personální zázemí atd. Takže na základě toho... jsme v podstatě dostali vyhodnocení a získali jsme certifikát, který nás opravňuje k tomu, že můžeme si říci: „Ano, u nás ty postupy fungují“... Tak v podstatě díky tomuhle certifikátu jsme prošli tímhle ověřením, tak můžeme říct, že u nás je to garantováno, tyhle procesy. Takže to je jeden z dalších nástrojů, co mě napadá.“ (Štíhlová, Helika)*

Často se respondenti také vyjadřovali k různým školením. BE a CSR sice nejsou obvykle hlavními tématy těchto školení, ale někdy se stávají jejich součástí. Velice často byly také v rozhovorech zmiňovány ISO certifikace (především ISO 14000 a ISO 9000). Ty byly vypravěči hodnoceny poměrně kladně, jako pro firmu přínosné, přestože jde o poměrně nákladné investice.

*R: „Vneslo to [zavedení ISO 9000] takovou vlastně průhlednost třeba co se týče odpovědnosti těch jednotlivých zaměstnanců, že prostě teď je úplně všechno... dáno, kdo za tohle to řešení zase odpovídá, jak se má zase v rámci nějakých mantinelů chovat, je dáno, jak má danou situaci řešit, že jsou dejme tomu nějaké vzorové záznamy, které se používají, že už to není o tom, že vám jaksi prostě chybí nějaký papír, že jo, dodatečně se dohledává, a tak dál, čili je prostě dáno kdy v které fázi se co musí doplnit, co nechat potvrdit zákazníkem a podobně. Takže my určitě tyhle ty systémy, já si myslím že jsou velice jako velice dobrá věc... Ten environment [ISO 14000], to už je trochu takový aspoň na té naší úrovni... v mnohých věcech je to takový formálnější, než ten systém řízení jakosti... Zase neříkám, že je to všechno, že jo, vneslo to nějaký systém do toho odpadového hospodářství třeba u nás, a podobně. Ale jako v globálu,... si myslím, že tyhle ty systémy určitě pokud se vezmou odpovědně, ne - formálně, tak určitě té firmě přinesou mnohé.“ (Poledňák, Nosta)*

Dále se v rozhovorech objevovaly též cílené příklady vedení (etický leadership), tedy konkrétně situace, kdy se vedení firem snaží zcela přirozeně o to, být dobrým příkladem a „vychovávat“ své zaměstnance „ke svému obrazu“. S tím mnohdy souvisí i jakási interní pravidla, která fungují na principu etických

---

<sup>94</sup> <http://www.nadacetruckhelp.cz/>

<sup>95</sup> <http://www.investorsinpeople.co.uk/>

kodexů, pouze nejsou písemně stanovena. Často se může etika promítnout do podnikání jako určitá strategie, nebo též jako koncept win-win, kdy je krok, jenž firma učiní, výhodný pro obě strany:

*R: „Co se týče nějaké větší katastrofy, tak to ano. Když jsme měli, já nevím, tady u nás povodně, tak taky jsme se skládali, taky jsme pomáhali i osobně, vezlo se tam zboží, naše auta pomáhaly vozit zásoby nějaké, prostě organizovali jsme to, vlastně financovali, dělali co je v našich možnostech. To znamená, že pokud jsou nějaké povodně, tak půjčovali jsme nějaký ventilátory a tak dále na vysušování... Okamžitě jsme stáhli z trhu nějaké prostě chladničky, vezli to na to místo, aby ty lidi prostě měli. Nakonec to bylo v létě, že jo, ty lidi neměli chladničky... Takže tady to zboží... se vezlo tam jakoby prioritně. Takže to jsou naše možnosti. Samozřejmě na tom i vyděláváme, jo, takže samozřejmě, že to může být vnímáno i negativně... (Tůmová, Electrolux)*

Pokud se jedná o některé další nástroje, na které jsme se v průběhu rozhovorů respondentů ptali, musíme bohužel konstatovat velmi nízké povědomí o těchto nástrojích. Obzvláště překvapivá byla neznalost etických sociálních auditů a whistleblowingu.<sup>96</sup> V situaci, kdy jsme poslední zmíněný pojem respondentům osvětlovali, se navíc většinou k takovému nástroji stavěli spíše negativně a hodnotili jej jako něco ne zrovna vhodného a etického. O protikorupčních linkách (které můžeme zařadit mezi externí whistleblowing) mělo povědomí více respondentů, většinou však hovořili ve spojitosti s nimi spíše o možných rizicích, negativech a zpochybňovali efekt, který mohou přinést.

*R: „Jako zavedou nějakou linku někde, napíšu to prostě... někde do kanceláře jo. Tady jsem to někde viděl, byl jsem na úřadě, tak jsem tam viděl protikorupční linku - zavolejte někam, na nějaké číslo anonymní... Jó no, když si myslí, že tím někdo... Počet vyřešených nějakých korupčních, dotažených do konce, svědčí o tom, že ty čísla nefungují.“ (Vokál, Dytron)*

Mezi nástroje, na které jsme se nedotazovali, ale přesto se v rozhovorech objevily, patří daňové asignace. (např. rozhovor A1; Besico, Mucos Pharma CZ) Co je předností tohoto nástroje, o tom se zmínil např. pan Vít:

*R: „Kdyby ten stát... tomu trošičku mohl dopomocť. Protože když ty lidi budou mít takovouhle volbu, tak ty daně budou platit jakoby s radostí, dá se říct. Nebude je to tak štvát a vadit...“ (Vít, Besico)*

Přestože povědomí firem o jednotlivých metodách a nástrojích, jejichž aspekty jsme podrobně rozebrali v teoretické části této studie, je poměrně nízké, ukazuje se, že v každodenní podnikatelské praxi se přeci jen některé z těchto nástrojů objevují. A to buď zcela nevědomě, nebo naopak záměrně, vědomě a s určitými cíli. Nesmíme opomenout alespoň poznámku o tom, že v některých případech firmy využívají intranet, kde jsou dostupné informace o některých metodách a nástrojích, které firma používá.

## 2.5 POVĚDOMÍ FIREM O INSTITUCÍCH VĚNUJÍCÍCH SE PROBLEMATICE BE A CSR

Otázky směřující k povědomí o jednotlivých institucích zabývajících se aktivně podnikatelskou etikou a společenskou odpovědností, stejně jako otázky směřující k jejich konkrétním aktivitám, k hodnocení těchto aktivit jednotlivými respondenty apod. se nesesetkaly s příliš velkým ohlasem. Z našeho výzkumu, byť jeho cílem není zjišťovat číselné poměry a procentuální zastoupení jednotlivých skutečností,

<sup>96</sup> Bližší informace o whistleblowingu v kapitole 1.9.9.

jednoznačně vyplývá, že povědomí o jednotlivých institucích je velmi nízké, až nepatrné. Nejde přitom pouze o spontánní znalost a vybavování si názvů těchto společností. Na štitru se znalostí byla také velká většina našich respondentů v případě, že jsme jmenovitě zmínili konkrétní instituce a organizace.

Mezi respondenty došlo v tomto ohledu k rozlišení na dvě zcela odlišné skupiny. Jednak to byla skupina těch, kteří měli nebo mají osobní zkušenost (nebo zkušenost zprostředkovanou vlastní společností) s konkrétní organizací, případně s některým z jejích projektů. V tomto ohledu pak můžeme jako nejznámější hodnotit Transparency International ČR a Business Leaders Forum. Na druhé straně se zde ale vyskytuje skupina respondentů, kteří o těchto institucích buď vůbec nikdy neslyšeli (či si to v dané chvíli neuvědomovali) a nebo o nich „jen“ slyšeli.

Ukažme si to na příkladu. Z odpovědí vypravěčů jednoznačně vyplývá, že například jistá znalost organizace Transparency International ČR (TIC) se sice ve většině případů vyskytuje, je ale pouze velmi povrchní (spontánní znalost názvu TIC byla do jisté míry ovlivněna skutečností, že respondenti byli předem informováni o zadavateli tohoto výzkumu, kterým je právě TIC).

Je zcela evidentní, že pokud respondenti nebo společnosti, které zastupovali, neměli osobní zkušenost s některým konkrétním projektem organizace (v případě TIC například s projektem Viva Etika), opírala se znalost TIC pouze o informace z médií (televize, rozhlas, noviny atp.). Tato skutečnost se promítla především v tom, že naši vypravěči zmiňovali v souvislosti s TIC pouze pojem korupce (jako oblast, které se TIC věnuje), a to hlavně v souvislosti s indexem vnímání korupce CPI (případně BPI).

V některých případech navíc byly tyto „veřejně známé“ údaje kromě konstatování jejich existence zpochybnovány. Pochybnosti se odvíjely jednak z nedostatečných znalostí a informací o tom, na čem jsou dané výsledky založeny (jak se k výsledku dochází), a na druhé straně tyto pochybnosti umocňovala existence „osobní zkušenosti“, resp. spíše nezkušenosti se skutečnými případy korupce v české podnikatelské praxi (a to i z doslechu z blízkého a širšího okolí). Někdy také vypravěči mohli srovnávat své zkušenosti z českého prostředí s osobními zkušenostmi se zahraničím.

*R: No já myslím, že asi ten Transparency International asi, že jo. To bude ten nejznámější a nevím potom další.*

*T: Hm a co si myslíte o těch aktivitách jejich?*

*R: „Asi že jsou vnímané hodně pozitivně, že mají jako by i důležité pro ty média, že mají nějaké slovo. Jsou vnímání pozitivně, že se snaží něco zjistit, něco vylepšit, něco analyzovat a pomoci těm, co právě třeba neví ještě, tak jim pomoci, jak to nastavit... Transparency, nevím co dělají jako, ale neinformují možná moc o těch pozitivních věcech. Že taky jako... upozorňují na to, co se děje špatně. Nebo spousta lidí upozorňuje, že je něco špatně, ale nemá řešení, jak to udělat líp.“ (Tůmová, Electrolux)*

*R: „Jako spojení loga jako Transparency International můžu mít jediné a to je s nějakou zprávou, kterou oni dávají v oblasti korupce, která v této zemi je. Jak k tomu číslu dojdou, nebo jak prostě? Nebo takhle, vznikne nějaká zpráva, všichni se podívají, všichni ví prostě, jak to*

*funguje, a podívají se na nějaký index,... podívají se na které příčce, a mezi koho jsme zařazení. A jestli my jsme na prvním místě, nebo jestli jsme padesátí osmí... To mi připadá prostě jako takové, to známe, za to si nikdo nic nekoupí... A abych řekl pravdu, tak Transparency International znám akorát z tisku, nikdy jsem nikde neviděl, že by dotáhli nějaký [konkrétní] případ [korupce] do konce a vyřešili ho.“ (Vokál, Dytron)*

Jak jsme již naznačili, poněkud odlišně se o daných institucích naopak vyjadřovali ti, kteří je a jejich aktivity znají blíže. Znalost se v tomto případě týkala především TIC a BLF. Respondenti se pak také daleko více vyjadřovali k aktivitám těchto organizací a ke svým názorům na ně.

*R: „Tak už jsem je zmiňoval, ty dvě nejznámější zřejmě, aspoň pro mě, TIC [na jiném místě: „organizace s velkým renomé“] a rozhodně BLF a nadace Viva Etika... Já myslím že je to rozhodně potřebná činnost, která je pro tu společnost užitečná a i pro to se na těch aktivitách podílíme a jsme členem Viva Etika a já myslím, že je to jenom správné a dobře... Já , bych řekl že ty jmenované společnosti pravděpodobně dělají třeba v rámci, třeba i finančních možností možné a že, že ten vliv je naprosto zřejmý, už to, že tady takové organizace fungují a existují. Je to opravdu otázka času...“ (Papirius)*

*R: „Tak my jsme členové, že jo, BLF a myslím si, že to je velice teda záslužná činnost co dělá, ale bohužel to není příliš ještě známo na veřejnosti. Neboli tam si myslím že jednak by se mohlo zapojit víc podnikatelských subjektů do toho, do té činnosti, a jednak nějakým způsobem ta určitá bariéra [ne příliš velké známosti], která ještě tady existuje by měla být prolomena... Pokud jde o TIC, tak tam si myslím, že ta známost na veřejnosti je poměrně velká, že tam je každopádně mnohem větší než u BLF, ale myslím si, že do jisté míry ty výsledky, které TIC zveřejňuje jsou, mají nádech senzačnosti.“ (Halousek, Mucos Pharma CZ)*

*R: „...Tak já si myslím, že každopádně... BLF i to TIC mají ten význam, že sem přinášejí určité myšlení a chování, které je běžné jinde. V těch řekl bych v těch lepších podmínkách, které bychom my rádi taky nastavili. Takže to bych řekl, to je takové to největší pozitivum... Ať prostřednictvím sdělovacích prostředků, jako především TIC, a nebo ve vztahu ke svým členům jako BLF a potažmo tedy i vůči širší veřejnosti, tak to vytváří a možná i učí do jisté míry určité chování... u nás. Ale samotné to nestačí... určitě. Myslím si že nejdůležitější je, aby to ten podnikatel pokud možno vzal za své, aby se sám snažil...“ (Halousek, Mucos Pharma CZ)*

Z ostatních organizací a institucí, které uvádíme v teoretické části studie, nebyly v rozhovorech blíže rozvíjeny žádné, až na Podnik Fair Play, o kterém se objevily dvě zmínky.

*R: „Já to asi vnímám jako jeden jednu z aktivit na českém trhu. Fajn, víc takových jako. A to že mluvíme, že má řadu úhlů každá z aktivit. Já jsem se osobně setkal velmi povrchně s Fair Play, ve svazu složek, když jsem viděl jejich brožuru. Víím, že to je podporováno, ale je to takový bla bla bla.“ (Pavlíček, Johnson & Johnson)*

*R: „Myslím, že podnik Fair play je nějaká akce, kde se volí nějaký podnik, který je fair play jako by. Ale podmínky neznám, to možná bych si odvodila podle toho názvu.“ (Tůmová, Electrolux)*

Povědomí o ostatních institucích a organizacích včetně již zmíněných je jen velmi nízké. Objevily se ovšem navíc zmínky o DMS (Dárcovská SMS).<sup>97</sup> a Klubu firemních dárců DONATOR,<sup>98</sup> jehož jsou některé firmy z našeho výzkumu členy (Mucos Pharma CZ, CS Cabot, viz výše).

Přestože se znalost respondentů jednotlivých institucí a jejich aktivit nedá vždy označit za expertní, požádali jsme respondenty také o vyjádření jejich osobní představy o roli těchto organizací, a o tom, co by mohly pro společnost dělat. Z tohoto vyplynuly některé závěry a návrhy na zlepšení činností těchto organizací.

Byť nejsou tyto návrhy vždy založeny na konkrétních znalostech a zkušenostech, přesto se domníváme, že přináší svůj užitek, protože vyjadřují konkrétní potřeby respondentů a „jejich“ firem. Často se tyto návrhy týkaly informovanosti.

*R: „Já myslím, že je podstatné je aby, aby ty společnosti, aby ty záležitosti byly hodně vidět v médiích a myslím, že to je cesta, jakou se v tudle chvíli v těch lidech tady v České republice dá budovat ten pocit, že ta etika je něco, co je potřeba, že korupce není správná, především je podle mě potřeba o tom hodně mluvit a chovat se, dávat to najevo, že takhle ano a takhle ne.“  
(Papiarius)*

Než se však dostaneme k dalším konkrétním doporučením, zastavme se ještě krátce u vnímání dostupnosti informací o BE a CSR.

## 2.6 VNÍMÁNÍ DOSTUPNOSTI INFORMACÍ O BE A CSR

Jelikož jsme se již zmínili o poměrně problematickém povědomí o metodách a nástrojích, a povědomí o institucích, věnujících se BE a CSR, je zřejmé, že i dostupnost informací o podnikatelské etice a společenské odpovědnosti podniku obecně nebude vnímána jako příliš vysoká.

*R: „Vlastně já žádný o tom informace nemám. Já jsem se s tím setkala, až v momentě, když jste mi zavolali.“ (Riedlová, Intercatering)*

*R: „Lidi neví jak. Asi neví, co si pod tím mají představit, možná že to není jako... protože etika není jenom slovo, to je to, co člověk musí mít asi v sobě... Já si myslím, že někteří neví, jak to mají, nebo jako neznají ty principy... nikde se to neříká ty principy... a někdy si myslím, že to je kostrbaté.“ (Tůmová, Electrolux)*

*R: „Já bych řekla, že... se podceňuje, jako by to nebyla běžná součást života společnosti. Možná to ještě nepatří úplně k manažerské gramotnosti.“ (rozhovor A1)*

*R: „Já mám pocit, že se o tom málo ví, jako co takový audit obnáší a o tom, že by teda mělo být, ten počet firem, které tímto auditem procházejí jako víc.“ (Kamarytová, Johnson & Johnson)*

*R: „Největší problém vnímám v akceptaci [špatné situace, špatných příkladů] společnosti v jedné rovině a v druhé rovině vnímám nevyžadování informací ze strany obyvatel této země.“  
(Pavlíček, Johnson & Johnson)*

<sup>97</sup> <http://www.darcovskasms.cz/>

<sup>98</sup> <http://www.donator.cz/>

Informovanost byla respondenty hodnocena celkově jako velmi nízká. Pokud se jedná o dostupnost informací, pak byl na prvním místě zmiňován internet a internetové vyhledávače jako případně možné nástroje, díky kterým je možné informace o BE a CSR snadno získat. O konkrétních internetových odkazech však řeč nebyla. Na jedné straně zde tedy máme internet jako nástroj, na kterém je možné v dnešní době nalézt téměř cokoli. Na druhou stranu však je potřeba, aby lidé (naše cílové skupiny) věděli, co mají přesně hledat. A v ideálním případě, aby informace o BE a CSR hledali dříve, než je budou z nějakého důvodu nutně potřebovat.

*R: „No já třeba dneska informovanost v době internetu, že je velká, že by si to sehnali, kdyby potřebovali..“ (Vít, Besico)*

*R: „Internet to je skvělý nástroj v tomhle tom. Je to o schopnostech člověka, ten problém obklíčit, dostat se rychle k... něčemu, problém je, problém slepých uliček... Podnikání přináší jeden nepříjemný vliv a to je přehlcenost informacemi.“ (Vokál, Dytron)*

*R: „Když si vezmete, když se teda obracíme na manažery, tak ten důvod, „proč“, ten může nastat jedině ve chvíli, kdy už mám opravdu nějaký problém, pak hledám, jestli je nějaká alternativa jeho řešení, ale jako ti lidé dennodenně řeší tolik věcí v chodu firmy, že jako, že by měli prostor něco jako z vlastního zájmu vyhledávat, no tak možná - jednou za čas. Když je to opravdu zajímavá, mimo pracovní vytížení, ale jako že by to byla součást denního plánu, to asi ne.“ (rozhovor A1)*

Zmínili jsme zatím jen jeden z možných zdrojů informování podnikatelů o problematice BE a CSR. Internet však nebyl jediným nástrojem zmiňovaným v našich rozhovorech. Řeč byla také o elektronické poště, novinách a odborných časopisech, stejně jako o televizích. Navíc se nabízí otázka, jak překonat problémy, které souvisí s tím, že podnikatelé sami aktivně tyto informace nevyhledávají? A jak překonat onu celkovou nedostatečnou informovanost v oblasti BE a CSR?

## 2.7 SHRNUTÍ PROBLÉMOVÝCH OKRUHŮ

Z našeho výzkumu - z uskutečněných rozhovorů a výše uváděných závěrů - vyplývají některá konkrétní doporučení. Ta se týkají především informovanosti o problematice BE a CSR; informování o metodách a nástrojích; i o institucích, které v této oblasti mohou podnikům pomáhat.

V našich rozhovorech se objevilo několik tematických skupin či oblastí, které respondenti viděli jako nedostatečné a ve kterých spatřovali příležitosti pro určitá zlepšení a změny. K těmto oblastem také respondenti často vyjadřovali konkrétní návrhy a doporučení. V této kapitole si shrneme, o která témata se jednalo. Jde vlastně zároveň o určité shrnutí problémů důležité pro pochopení jejich příčin (a také příčin výše uváděných problémů), z nichž můžeme dále vycházet při vytvoření konkrétních doporučení.

K oblastem, které byly v rozhovorech nejvíce a nejčastěji kritizovány, patří především:

### Legislativa

- nevyhovující, neprůhledná, složitá a podnikatelské prostředí spíše zatěžující legislativa;
- přílišné regulace (zákazy a příkazy) a nesvoboda v podnikání;
- nepružná a neúčinná soudní moc;
- nerovné podmínky pro všechny;
- nemotivující prostředí bez sankcí, které by plnily odrazující funkci.

---

## Výchova

- špatná výchova;
- nedostatečné nebo chybějící vzory již od dětství;
- chybějící vzdělávání již od základních škol;
- chybějící osvěta ve vzdělávacím procesu jako celku.

## Vzdělávání (osvěta)

- neexistence dostatečně široké osvěty, neexistence kampaní;
- téma BE a CSR stojí v pozadí;
- chybějící dostatečně srozumitelné informace;
- zdůrazňování negativních, odstrašujících příkladů, bez závěrů, které by vyústily v řešení;
- nevyužívání pozitivních příkladů na prvním místě;
- nedostatečná informovanost o BE a CSR dokonce i na internetu;
- nedostačující informování o výsledcích výzkumů a o konkrétních doporučeních;
- nedostatečná informovanost na regionální úrovni;
- chybějící informace o tom, jak se k problematice staví ostatní firmy;
- chybí nepřímá informovanost (nenásilnou nenápadnou formou informovat o BE a CSR);
- některým firmám chybí semináře, komunikace s ostatními, setkávání se, speciální kurzy.

## Komunikace a spolupráce

- nejsou spojovány síly s ostatními institucemi (malá spolupráce v této oblasti).

Spojíme-li závěry, ke kterým jsme došli naším výzkumem, s nejčastěji kritizovanými oblastmi, které se týkají BE a CSR (s problematickými oblastmi), docházíme ke konkrétním doporučením, která shrneme v následující kapitole.



## 3. VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ ČÁSTI STUDIE

V předchozí kapitole jsme se podrobně věnovali jednotlivým bodům a zjištěním založeným na našem výzkumu. Obrátme nyní naši pozornost na hlavní zjištění, a především pak na to, co z nich vyplývá - doporučení.

### 3.1 SHRNUÍ ZÁVĚRŮ VÝZKUMU

V rámci této studie (a speciálně pak její výzkumné části) jsme usilovali o získání odpovědí na pět základních otázek. Šlo nám o zjištění:

- povědomí respondentů o přínosech etického a odpovědného chování v podnikání;
- povědomí respondentů o jednotlivých metodách a nástrojích BE a CSR;
- povědomí respondentů o institucích věnujících se problematice BE a CSR;
- vnímání dostupnosti informací o BE a CSR respondenty;
- návrhy na zlepšení současné situace, tzn. co může podniky (ještě více) podnítit aplikovat etický a odpovědný přístup ve svém podnikání, nejefektivnější cesty šíření a zvyšování povědomí o metodách a nástrojích BE a CSR.

Shrňme si nyní konkrétní závěry, ke kterým jsme dospěli v jednotlivých částech našeho výzkumu.

#### 3.1.1 Povědomí respondentů o přínosech etického jednání v podnikání

Za prvé bylo naším cílem zjistit, jaké je povědomí podnikatelských subjektů o přínosech etického chování v podnikání. Ukázali jsme si, že **případné nevýhody etického jednání sledují naši respondenti jen minimálně. Spíše se ve svém hodnocení zaměřovali na pozitivní dlouhodobé efekty etického jednání.** Ty viděli především v určité konkurenční výhodě, dobrém jménu firmy, její stabilitě, snazší spolupráci s obchodními partnery i zaměstnanci, potažmo i ve větším zisku a celospolečenském přínosu, a třeba také ve vlastním dobrém svědomí. Respondenti si často uvědomovali, že prospěch z etického a společensky odpovědného podnikání není okamžitý, že jde spíše o „běh na dlouhou trať“.

#### 3.1.2 Povědomí respondentů o metodách a nástrojích BE a CSR

Za druhé bylo naším zájmem zjistit, jaké je povědomí podnikatelských subjektů o jednotlivých metodách a nástrojích BE a CSR. Mezi našimi respondenty se vyprofilovaly dvě různé skupiny vypravěčů. **Jedna skupina respondentů měla určité povědomí o některých metodách a nástrojích. Většinou se jednalo o nástroje, které ta konkrétní společnost má zavedeny a aktivně je používá. Druhá, poněkud větší skupina respondentů, o většině metod a nástrojů dosud vůbec neslyšela.** Od této neznalosti, kterou našim respondentům samozřejmě nemůžeme nijak vyčítat, se mnohdy odvíjely i do jisté míry skeptické představy a negativní postoje ohledně efektivity, použitelnosti či potřebnosti takových metod a nástrojů. I v rozhovorech s těmito respondenty bychom však našli příklady úspěšného používání některých metod a nástrojů BE a CSR. V kapitole věnované povědomí o metodách a nástrojích BE a CSR jsme se také s pomocí pozitivních příkladů snažili ukázat, jak je možné některé metody a nástroje uvést v život. Přesto **celkově přetrvává poměrně velmi nízké povědomí o jednotlivých nástrojích a jejich možnostech a přínosech.**

### 3.1.3 Povědomí respondentů o institucích věnujících se BE a CSR

Třetí část našeho výzkumu se věnovala povědomí firem o existenci některých institucí věnujících se oblasti BE a CSR. Podnikatelské subjekty, které mají konkrétní zkušenost s některou institucí (se kterou například aktivně spolupracují na konkrétních projektech, jsou jejími členy apod.), měly určitou znalost nejen o existenci té které instituce, ale také o jejích aktivitách. Krom této skupiny firem však musíme konstatovat **velice nízké povědomí o jakýchkoli institucích pohybujících se na poli BE a CSR**. Je-li nějaké povědomí alespoň o existenci určité instituce, pak je poměrně povrchní v tom smyslu, že **chybí jakékoli povědomí o aktivitách, programech, či alespoň tématech**, ve kterých se ta která instituce pohybuje. Mezi nejnámější organizace zmiňované našimi respondenty patří Transparency International ČR (spojovaná s bojem proti korupci), Business Leaders Forum a Klub firemních dárců. Povědomí o jiných iniciativách či projektech bylo mizivé.

### 3.1.4 Vnímání dostupnosti informací o BE a CSR respondenty

Čtvrtým tématem, kterému jsme se v rozhovorech věnovali, bylo vnímání dostupnosti informací o BE a CSR. Opět musíme bohužel konstatovat velice nízkou informovanost. **Dostupnost informací k této problematice je navíc i respondenty samotnými hodnocena jako poměrně špatná**. Problém ale není jen v otázce „kde“ informace hledat, ale také „co“ hledat a někdy i „kdy a proč“. Otázka „proč“ se přitom vztahuje ne k tomu, zda může etické jednání přinášet podnikům nějaké výhody, ale spíše se týká toho, „proč hledat nějaké metody a nástroje?“. **Nedostatečná informovanost v této oblasti (o kladech a záporech jednotlivých metod a nástrojů BE a CSR)** se tedy odráží i zde.

### 3.1.5 Návrhy na zlepšení současné situace

Pátou část tvořily návrhy na zlepšení současné situace. Konkrétní doporučení, která se v rozhovorech s našimi respondenty objevila, se týkala především těchto oblastí: **legislativy, výchovy a vzdělávání, osvěty a informování a spolupráce jednotlivých institucí**.

Z těchto závěrů, ke kterým náš výzkum dospěl, vycházíme při doporučeních směřovaných přímo k TIC.

## 3.2 DOPORUČENÍ - MOŽNOSTI A STRATEGICKÝ POSTUP TIC

Dříve než navrhneme případná doporučení, kam mohou organizace jako TIC zacílit své aktivity v oblasti BE a CSR, položme si klíčovou otázku: Jaká je připravenost českého podnikatelského prostředí na implementaci nástrojů BE a CSR?

Z provedeného výzkumu i výzkumů, které byly provedeny dříve (viz kapitola 1.5) je zřejmé, že povědomí o problematice BE a CSR je mezi veřejností (včetně té podnikatelské) velmi nízké. Současně se však ve všech těchto výzkumech ukazuje jedno pozitivum - přinejmenším většina oslovených firem (respondentů) se neodvrací k tomuto tématu zády, ale projevuje o toto téma zájem. Společným jmenovatelem našich doporučení se tedy stává informovanost.

Na základě výše uvedeného je možné specifikovat dvě základní oblasti informovanosti (podle připravenosti a míry informovanosti jednotlivých organizací či firem):

- informace na bázi **know-why**, tzn. informování o tom, proč jsou koncepty BE a CSR prospěšné pro jejich podnikání;
- informace na bázi **know-how**, tzn. informování o tom, jak implementovat do svého podnikání program BE a CSR.

### 3.2.1 Informace na bázi know-why

Informace tohoto typu jsou potřebné především pro podniky s malou informovaností o BE a CSR. Právě u těchto podniků nejčastěji přetrvává pocit, že neetické chování je konkurenční výhodou apod. Stejně tak můžeme předpokládat, že podniky tohoto typu jen málokdy ovlivňovaly výsledky výzkumů, protože se jich jednoduše z valné většiny ani nezúčastnily. I s těmito podniky je však třeba počítat. Podniky tohoto typu potřebují nejdříve informace o tom, proč se vyplatí jednat eticky; teprve následně se mohou rozhodnout, zda-li chtějí další, bližší informace o BE a CSR.

Předpokládáme, že oslovení těchto firem nebude vždy nejjednodušší. Jako nejschůdnější a pravděpodobně jako jediný způsob se jeví oslovování nepřímé. Důležitou oblastí, která je také doporučována našimi respondenty, se proto jeví **celospolečenská osvěta**. Vzdělávání v této oblasti by mělo začínat již na základních školách a postupně by se mělo rozšiřovat spolu s rostoucím vzdělanostním stupněm. To, že je BE jako předmět zaváděna pouze na vysokých školách ekonomického směru, naši respondenti nepovažují za dostačující (viz např. Šenych, Shell).

Dalším důležitým a nezbytným nástrojem zvyšování informovanosti o know-why by měla být **medializace a větší publicita BE a CSR**. Prostřednictvím médií je možné informovat o negativních (i pozitivních) případech, kauzách a příkladech, o jejich průběhu i důsledcích. Svou roli také mohou sehrát kvalitní informační zdroje k jednotlivým kauzám - jako jedna z možností se jeví například jejich shromažďování a prezentace na webových stránkách specializovaných na problematiku BE a CSR. Takové webové stránky mohou vedle praktických informací obsahovat také aktuální zprávy a další informace na poli BE a CSR, průběh současných tuzemských i zahraničních kauz atd. Další možností může být snaha o užší spolupráci s renomovanými deníky (články, rozhovory, možnost zřízení speciální sekce o BE a CSR na jejich webových stránkách.<sup>99</sup>).

Svou roli v této oblasti mohou sehrát i jednotlivé organizace, a to neziskové i ziskové. Jejich jednání by mělo být veřejností vnímáno pozitivně - jejich aktivity by proto měly být věrohodné, rozumné, efektivní.

### 3.2.2 Informace na bázi know-how

Druhý okruh informací je již zaměřen na konkrétní způsoby, jak implementovat etické a společensky odpovědné principy do každodenního podnikání. Informace této povahy jsou určeny především pro ty podniky, které si uvědomují užitek z etického podnikání. Jak vyplývá ze všech zmíněných výzkumů, podniky tohoto typu mají z valné většiny zájem o informace, které jim mohou napomoci k lepšímu pochopení BE a CSR.

Z našeho výzkumu vyplývá, že největší oblastí, ve které je možné, ba dokonce nutné něco změnit, je **informovanost o konkrétních metodách a nástrojích BE a CSR. Podnikům by pomohly jak základní informace o tom, jak který nástroj používat, tak informace o jeho kladech (přínosech) i o nákladech, které jsou s jeho zavedením a fungováním spojené**. Tyto informace (co, jak, s jakými přínosy a s jakými náklady), poskytnuté firmám v dostatečném měřítku, by se mohly stát jedním ze stimulů či impulsů k zavádění některých metod a nástrojů BE a CSR.

---

<sup>99</sup> Příkladem mohou být například webové stránky deníku Washington Post (<http://www.washingtonpost.com/>), které obsahují sekci specializovanou na téma podnikatelské etiky (corporate ethics). V rámci této sekce se objevují kauzy a zprávy dotýkající se BE.

Mnohokrát se v našich rozhovorech objevil požadavek **informovat o pozitivních příkladech či akcích**. Zároveň si mnozí vypravěči uvědomovali rizika tohoto přístupu i neochotu médií informovat o něčem tak „nezábavném“ a o něčem, co tolik „zavání reklamou“. Domníváme se, že doporučení týkající se pozitivních příkladů je možné uplatnit formou, kterou nabízí například CSR Europe či jiné organizace, a to v podobě databází užitečných praktik, které se osvědčily a mohou být úspěšně implementovány i v dalších podnicích. Takový způsob prezentace je poměrně nenásilný, zároveň však velmi poučný pro toho, kdo uvažuje o zavedení nějakého konkrétního nástroje BE a CSR. Pozornost přitom není odváděna „reklamně“, tedy nejde zde hlavně o prezentování těch, kteří již tyto principy používají, ale o etické principy, metody, nástroje, a programy samotné. Takové zveřejňování pozitivních příkladů a informací o BE a CSR spojených přímo s tou kterou firmou zároveň může být jednou z mnoha motivací pro zavedení jednotlivých metod a nástrojů ve firmách.

Není možné také opomíjet nedostatečnou **informovanost o institucích, které se odvětví BE a CSR věnují, o tom, jaké služby svým klientům (podnikům) nabízejí a co mohou podnikům přinést**. Jak vyplynulo z výzkumu, respondenti nemají dostatek informací o existenci těchto organizací, natož o jejich jednotlivých aktivitách a o přínosech těchto aktivit podnikatelskému prostředí. Na místě tedy určitě je větší informovanost i v této oblasti, která souvisí s větší publicitou. Nelze totiž spoléhat na to, že si podnikatelé a vedení firem budou zmíněné informace sami aktivně vyhledávat.

Otázkou také je forma oslovení. Chceme-li oslovit přímo tuto cílovou skupinu, pak musíme mít na mysli její častou zaneprázdněnost, přehlcenost informacemi a mimo jiné i její uvažování o podnikatelských prioritách. Musíme mít také na paměti, které způsoby a cesty informování považuje tato cílová skupina za vhodné a přijatelné. Z našeho výzkumu vyplývá následující:

- **Internet a noviny (či odborné časopisy)** se seriózními (ne senzacechtivými) informacemi jsou obecně dva nejzákladnější informační zdroje pro tuto cílovou skupinu.
- Některé firmy rády přivítají **konkrétní nabídky typu „produkt, přínosy, cena“**, které si mohou samy zvážit. Přitom nemusí být zásadně rozhodující, zda nabídka přijde **prostřednictvím elektronické pošty**, či s ní někdo přijde **osobně**.
- **Informování** o aktivitách a nabídkách z oblasti BE a CSR **prostřednictvím e-mailu by většinou respondenti nepovažovali za nežádoucí či nevyžádanou poštu a pravděpodobně by jí věnovali určitou pozornost**. Jiným způsobem, který zároveň předchází určitým problémům spojeným se zasíláním nevyžádaných e-mailů, by mohla být možnost, aby si firmy samy požádaly o zasílání informací, nebo potvrdily svůj souhlas se zasíláním např. informačního bulletinu nebo newsletterů.
- K některým manažerům se dostanou pouze **zprávy z každodenního monitoringu médií**. Pak je důležité spadat se svou informací pod správná klíčová slova, která se týkají té které podnikatelské oblasti.

Čtvrtou oblastí, kterou bychom také mohli zahrnout pod vzdělávací aktivity, jsou školení, semináře a setkávání se kvůli sdílení zkušeností. Jelikož je informovanost o jednotlivých metodách a nástrojích BE a CSR velmi nízká, a tudíž ani není často zřejmé, jaké přínosy může zavádění takových postupů pro firmu znamenat, bude zřejmě **poměrně obtížné přesvědčit vedení firem o důležitosti a efektivitě takového školení, které je primárně a pouze věnováno oblasti BE a CSR**. Navíc samotný přístup typu „tak, a teď vás někdo naučí, jak se chovat eticky“ zřejmě nebude zrovna nejvhodnějším a nejlépe působícím způsobem informování. **Školení a semináře, kde jednou ze součástí budou témata BE a CSR, mohou být pro podnikatele daleko přijatelnější.**

### 3.2.3 Užší spolupráce a partnerství institucí zaměřených na oblast BE a CSR

Poslední oblastí, kterou nemůžeme opomenout, a která se ve svém důsledku může ukázat jako klíčová, je **větší spolupráce jednotlivých institucí**, které se BE a CSR věnují. Díky propojení a rozložení jejich sil a vhodné „dělbě práce“ tak mohou všechny strany těžit z vyvolaného synergického efektu. Přesně v duchu myšlenky, která vyplynula z jednání u kulatého stolu „Společenská odpovědnost firem“ (2. března 2005):

*„V České republice existuje několik iniciativ, které se angažují v oblasti společenské odpovědnosti firem. Nezbytné k důraznému prosazení konceptu SOF je propojení snah těchto iniciativ a vytvoření neformální platformy, která bude pro všechny stávající i budoucí aktivity referenčním místem, sloužícím k výměně informací a zároveň umožní prosazení myšlenky SOF v celé její komplexnosti. Jde tedy o sjednocení cíle a ne cest, které k němu povedou. Základní podmínka, která je nutná k rozvoji SOF v ČR (ať už to bude v rámci možné platformy či mimo ni), spočívá mimo jiné ve zvýšení informovanosti zainteresovaných subjektů (podniky, NGO, stát).“ (Napříč, 2005:155)*

---

## POUŽITÁ LITERATURA

- ALTHAM, J.: "Business Ethics versus Corporate Social Responsibility: Competing or Complimentary Approaches?". In *International Business Ethics Review*. Volume 4, 2001.
- AVERY, Ch. L.: *Business and Human Rights in a time of change*. London, Amnesty International 2000.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 1998.
- BLÁHA, J., DYTRT, Z.: *Manažerská etika*. Praha, Management Press 2003.
- BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A.: *Společenská odpovědnost podniků*. Working Paper č. 9/2005. Brno, Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky 2005.
- ČANÍK, P.: *Etická dimenze podnikání*. Diplomová práce. Praha, VŠE 2002.
- ČANÍK, P., ŘEZBOVÁ, L., van ZAVREL, T.: *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha, VŠE 2005.
- DYTRT, Z. a kolektiv: *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha, Grada 2006.
- ETIKA PODNIKÁNÍ. Závěrečná zpráva z výzkumu. In:  
[http://www.transparency.cz/doc/etika\\_podnik/ep\\_zprava.doc](http://www.transparency.cz/doc/etika_podnik/ep_zprava.doc). Praha, GfK 2005.
- ETZIONI, A.: *Morální dimenze ekonomiky*. Praha, Victoria Publishing 1995.
- FOTR., J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H.: *Manažerské rozhodování*. Praha, EKOPRESS 2000.
- CHRYSSIDES, G., KALER, J.: *Essential of Business Ethics*. London, McGraw-Hill Book Company 1996.
- JERÁBKOVÁ, V., HARTL, J.: *Společenská odpovědnost firem*. Praha, AISIS 2003.
- LUKNIČ, A. S.: *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava, Slovak Academic Press 1994.
- MARTENS, L. T.: "Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training". In *International Business Ethics Review*. Volume 6, 2003.
- MERTON, R. K.: *Studie ze sociologické teorie*. Praha, SLON 2000.
- MILLER, W.: "Preparing Managers to Conduct Business Ethics Training". In *International Business Ethics Review*. Volume 6, 2003.
- NAPŘÍČ SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOSTÍ FIREM. Praha, AISIS 2005.
- NĚMCOVÁ, L.: "Příspěvek k 10. výročí od založení Společnosti pro etiku v ekonomice". In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. A KOL.: *Etický a sociální audit - nástroj zkvalitnění řízení*. Praha, Prospektrum 2005.
- PAVLICA, K. a kolektiv: *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha, EKOPRESS 2000.
- POLLACH, I.: "Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web - A Discourse Analysis of Selected Company Web Sites". In *Business & Society*, Vol. 42 No. 2, June 2003 277-287.

---

PŘÍRUČKA PRO EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI. In:

[http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_cs.pdf). Evropská komise.

PUTNOVÁ, A.: "Etický a sociální audit". In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. A KOL.: Etický a sociální audit - nástroj zkvalitnění řízení. Praha, Prospektrum 2005.

PUTNOVÁ, A.: "Etický a sociální audit II". In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. A KOL.: Etický a sociální audit - nástroj zkvalitnění řízení. Praha, Prospektrum 2005.

RIEBL, R.: "Maintaining Effective Helplines". In International Business Ethics Review. Volume 7, 2004.

ROLNÝ, I.: Etika v podnikové strategii. Boskovice, ALBERT 1998.

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. A.: Ekonomie. Praha, Svoboda 1991.

SEKNIČKA, P.: "Úloha etického a sociálního auditu v procesu implementace integrovaných manažerských systémů". In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. A KOL.: Etický a sociální audit - nástroj zkvalitnění řízení. Praha, Prospektrum 2005.

SEKNIČKA, P.: "Úloha etického a sociálního auditu v řízení". In PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P., UHLÁŘ, P. A KOL.: Etický a sociální audit - nástroj zkvalitnění řízení. Praha, Prospektrum 2005.

SPAEMANN, R.: Základní mravní pojmy a postoje. Praha, Nakladatelství Svoboda 1995.

STEAD, W. E., STEAD, J. G.: Management pro malou planetu. Strategické rozhodování a životní prostředí. Praha, G plus G 1998.

TANSEY, L.: "A Global Perspective on Whistleblowing". In International Business Ethics Review. Volume 7, 2004.

TRNKOVÁ, J.: Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR. Praha, Business Leaders Forum 2004.

VELASQUEZ, M. G.: Business Ethics - Concepts and Cases. New Jersey, Pearson Education International 2002.

WEIZSÄCKER, E. U. von, LOVINS, A. B., LOVINS, L. H.: Faktor čtyři. Praha, Ministerstvo životního prostředí 1996.

## PŘEHLED NÁSTROJŮ BE A CSR

NÁSTROJ BE A CSR	VÝHODY	NEVÝHODY
Etické kodexy a další interní dokumenty	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ eliminuje nežádoucí praktiky;</li> <li>+ zlepšuje reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků;</li> <li>+ objasňuje politiku firmy v morálně problematických otázkách, definuje akceptovatelné a neakceptovatelné jednání (korupce, úplatky, zneužívání pravomocí apod.);</li> <li>+ zjednodušuje zavádění inovací;</li> <li>+ pozitivně motivuje zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro všechny bez výjimky;</li> <li>+ podnik jeho prostřednictvím dává najevo hodnoty, v rámci nichž se snaží fungovat;</li> <li>+ zabraňuje nadřazeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům;</li> <li>+ poskytuje základní rámec pro implementaci etického programu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutabilní zůstává otázka, nakolik užitečný je etický kodex u malých podniků a drobných podnikatelů s pevnou firemní kulturou fungující převážně na základě neformálních vztahů.<sup>100</sup>;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> nebezpečí, že pokud není brán jako akční nástroj etického programu, stává se „prázdným dokumentem“, slohovým cvičením, které postrádá svůj nejsilnější atribut - autentičnost;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> přespříliš obecně zpracovaný etický kodex „nepostihuje etické problémy, kterými se musí organizace skutečně zabývat“ (Bláha, J., 2003:113);</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> přespřílišná a do detailu propracovaná kodifikace a vytváření norem s sebou nese riziko ztráty utilitárního charakteru kodifikovaných pravidel (jde o nebezpečí, které je však spojeno s kodifikací jakýchkoliv jiných norem).</li> </ul>
Etický a sociální audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ analýza a hodnocení účinnosti jednotlivých metod a nástrojů etického programu;</li> <li>+ analýza morálky a sociálního klimatu v podniku;</li> <li>+ zvýšení transparentnosti;</li> <li>+ kontrola moci v podniku;</li> <li>+ podchycení rozsahu morálních konfliktů v organizaci a následná možnost jejich eliminace;</li> <li>+ zmapování naplňování jednotné firemní strategie z hlediska hodnot v organizaci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- časová náročnost;</li> <li>- finanční náročnost;</li> <li>- oproti finančním typům auditů neexistují pevně definované etalony, tzn. ztížení míry srovnání mezi podniky či odvětvími.</li> </ul>
Reporting a měření CSR a mezinárodní standardy v oblasti CSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ zmapování situace podniku v oblasti BE a CSR - u propracovaných metodik podnik získává komplexní přehled;</li> <li>+ standardizace různých podnikových procesů;</li> <li>+ možnost vhodného marketingového zúročení získaných certifikátů;</li> <li>+ zlepšení podnikové kultury i image;</li> <li>+ možnost získat přístup k zakázkám, které jsou limitované vlastnictvím potřebného certifikátu (např. ISO 14000, EMAS apod.);</li> <li>+ v případě metodiky „Standard odpovědná firma“ získává firma nástroj, který exaktně vyjadřuje vynaložené prostředky a přínos z dárcovských aktivit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- časová náročnost (vzhledem k hloubce analýzy);</li> <li>- finanční náročnost (vzhledem k hloubce analýzy);</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> některé podniky mohou mít tendenci pouze získat certifikát, a to bez ohledu na to, zda naplňují myšlenku daného standardu.</li> </ul>

<sup>100</sup> Některé mikropodniky a malé podniky přesto i za těchto okolností etické kodexy zavádějí, a to především jako nástroj, kterým svému okolí deklarují své hodnoty a zásady.



NÁSTROJ BE A CSR	VÝHODY	NEVÝHODY
Organizační struktury na podporu etického programu	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ specializace pracovníka či oddělení - možnost lépe (erudovaněji) řešit konkrétní situace v oblasti BE a CSR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specializovaný pracovník na oblast BE či CSR (či dokonce celé oddělení) je pro svou finanční zátěž povětšinou možný ve velkých podnicích. Řešením pro menší organizace je převedení práce v oblasti BE a CSR programů na pracovníky s podobným pracovním zaměřením;</li> <li>- z výzkumů společnosti GfK i Jany Trnkové (BLF) vyplynulo, že ochota vytvářet specializovanou organizační strukturu na oblast BE či CSR je mezi firmami velmi nízká.</li> </ul>
Různé formy společensky odpovědných aktivit	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ budování dobré image;</li> <li>+ posílení podnikové kultury (pocit, že ve firmě „děláme dobrou věc“);</li> <li>+ daňová zvýhodnění;</li> <li>+ široká škála možností, jak se zapojit do různých společensky odpovědných aktivit (od finanční pomoci, přes firemní dobrovolnictví, jednorázové i rozsáhlé projekty atd.);</li> <li>+ možnost zapojení všech zaměstnanců do filantropických aktivit - přenášení filantropie na druhé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>RIZIKO:</b> nevhodné použití PR a marketingového zúročení - buď na jedné straně přílišné vychloubání se a nabubřelost, na straně druhé nevyužití potenciálu o svých aktivitách vhodnou formou informovat své okolí.</li> </ul>
Analýza zainteresovaných skupin (stakeholders analysis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ velmi silný nástroj pro lepší nasměrování podnikových aktivit - cílenější uspokojování potřeb, požadavků či očekávání zainteresovaných skupin;</li> <li>+ snížení rizika střetu díky proaktivnímu přístupu (eliminace neúspěchu při realizace konkrétního podnikového projektu);</li> <li>+ relativně jednoduchá a rychlá a tím pádem i levná technika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>RIZIKO:</b> Aby se předešlo nepřesným výsledkům analýzy je potřebná dobrá znalost podnikového okolí (zainteresovaných osob a skupin).</li> </ul>
Vzdělávání a trénink etického chování	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost zaměřit se na aktuální problémy;</li> <li>+ možnost načasovat vzdělávání a trénink na vhodné chvíle (zavádění etického kodexu a dalších nástrojů BE a CSR apod.);</li> <li>+ výhoda osobního kontaktu; například: lepší interakce - reakce na otázky, které vznikly během tohoto vzdělávání;</li> <li>+ zároveň možnost využívání výpočetní techniky;</li> <li>+ možnost nejen sdělit obsah (samotný obsah vzdělávání/tréninku), ale také zlepšit podnikové klima (neformálněji laděné setkání).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přílišná délka a častá frekvence vzdělávání a tréninků unavuje a snižuje se přínos tohoto nástroje;</li> <li>- v případě outsourcingu (externí firma) může jít o relativně finančně náročnou investici;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> u podnikatelské etiky coby normativní disciplíny je možné při samotném vzdělávání či tréninku sklouznout k moralizování;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> kvůli nevhodně zvolené formě tréninku se může vytratit celkový efekt tréninku (e-training je sice ekonomicky výhodnější, ale ztrácí se při něm možnost konfrontovat nebo vyměňovat si myšlenky apod. (Martens, L. T., 2003)</li> </ul>
Etický leadership - vedení příkladem	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ činy mluví hlasitěji než slova;</li> <li>+ levný, účinný, praktický nástroj;</li> <li>+ výhoda „nakažlivosti“ správným (etickým a odpovědným) chováním;</li> <li>+ v rámci provedených sociologických výzkumů je etický leadership vysoce preferován a je mu přiřazována velmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- etické vedení se jen těžko učí; vedoucí pracovník musí být nejen formální, ale hlavně neformální autoritou;</li> <li>- nástroj „svázaný“ s konkrétní osobou (stížená přenositelnost).</li> </ul>

důležitá role při změně podnikového klimatu.		
NÁSTROJ BE A CSR	VÝHODY	NEVÝHODY
Whistleblowing - anonymní informační linky	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost odpovědně řešit situaci, když selhaly jiné prostředky jejího smysluplného řešení;</li> <li>+ využíváním anonymních helplines (na telefonní nebo elektronické bázi) se zvyšuje pravděpodobnost nahlášení závažného neetického jednání;</li> <li>+ možnost řešit problém před tím, než se mu dostane negativní publicity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v naší kultuře bráno často s nedůvěrou - v pejorativním smyslu (spojováno s negativními termíny jako donášení, „práskačství“);</li> <li>- možnost zneužití a případného poškození jména žalované organizace;</li> <li>- <b>RIZIKO:</b> hoax, tzn. falešné zprávy. Dle zkušeností jsou tyto zprávy výjimečné. Problém může však nastat při následné interpretaci.</li> </ul>

## WEBOVÉ ODKAZY - ČESKÁ REPUBLIKA

AISIS <a href="http://www.aisis.cz">http://www.aisis.cz</a>	Tvorba a realizace obecně prospěšných a vzdělávacích programů, podpora CSR - vydávání publikací (Například společenskou odpovědností firem apod.), správa internetových stránek ( <a href="http://www.sof.cz">www.sof.cz</a> ), kulaté stoly CSR, další projekty v oblasti CSR.
Business Leaders Forum Česká republika <a href="http://www.blf.cz">http://www.blf.cz</a>	Sdružení mezinárodních a českých firem, které usilují o dodržování etiky v podnikatelské praxi a hlásí se k myšlence CSR.
Centrum SOF <a href="http://sof.ispcr.cz/">http://sof.ispcr.cz/</a>	Iniciativa Svazu průmyslu a dopravy ČR a Institutu Svazu průmyslu ČR; aktivní především v době svého vzniku, v roce 2004.
Corporate Governance <a href="http://www.governance.cz">http://www.governance.cz</a>	Informační a vzdělávací portál zaměřený na témata corporate governance, podnikatelské etiky a CSR apod. Projekt společnosti CG Partners, s.r.o. ( <a href="http://www.cgpcz.cz">www.cgpcz.cz</a> ).
CG Partners <a href="http://www.cgpcz.cz">http://www.cgpcz.cz</a>	Poradenská společnost poskytující odborné poradenství, konzultace a vzdělávání v oblasti managementu firemní etiky, corporate governance apod.
CSR Consult <a href="http://www.csrconsult.cz">http://www.csrconsult.cz</a>	Poradenská společnost nabízející konzultace, poradenství a další služby v oblasti CSR.
CSR-OnLine <a href="http://www.csr-online.cz">http://www.csr-online.cz</a>	Projekt BLF, který má být komplexním zdrojem informací o CSR; v době zpracování studie v přípravné fázi.
Databáze nejlepších praktik (Etika podnikání) <a href="http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK_ID=6">http://www.bestpractices.cz/praktika.php?PRK_ID=6</a>	Základní informace o podnikatelské etice a bližší seznámení s problematikou etických kodexů. Téma zpracováno občanským sdružením Rotary club Ostrava.
Etické fórum České republiky <a href="http://www.etickeforumcr.cz">http://www.etickeforumcr.cz</a>	Podnikatelská sekce Etického fóra zaměřená na oblast BE. Semináře, konzultace, konference. Organizátor projektu Podnik Fair Play ( <a href="http://www.podnikfairplay.cz">www.podnikfairplay.cz</a> ).
Firemní dobrovolnictví <a href="http://csr.hest.cz">http://csr.hest.cz</a>	Stránky o formách a možnostech firemního dobrovolnictví. Provozované sdružením HESTIA ( <a href="http://www.hest.cz">www.hest.cz</a> ).
Fórum dárců <a href="http://www.donorsforum.cz">http://www.donorsforum.cz</a>	CSR a podpora firemní filantropie. Občanské sdružení, zastřešující dárce v České republice (nadace, nadační fondy, firemní dárce). Organizátor projektu TOP FIREMNÍ FILANTROP (žebříček českých firemních dárců).
HESTIA - Národní dobrovolnické centrum <a href="http://www.hest.cz">http://www.hest.cz</a>	Sdružení HESTIA vede na téma firemního dobrovolnictví výzkumné, výcvikové a vzdělávací programy, poradenství, supervize a stáže, vydává publikace apod.

Klub firemních dárců DONATOR <a href="http://www.donator.cz">http://www.donator.cz</a>	Uskupení firem, jež podnikají v České republice a věnují se firemní filantropii. Úzká spolupráce s Fórem dárců ( <a href="http://www.donorsforum.cz">www.donorsforum.cz</a> ).
Korektní podnikání <a href="http://www.korektnipodnikani.cz">http://www.korektnipodnikani.cz</a>	Sdružení založené profesními organizacemi výrobců, poskytovatelů služeb a obchodníků spolu s řadou firem z ČR s cílem zlepšit obraz podnikání a podnikatelů u veřejnosti, kultivovat podnikatelské prostředí a zvýšit důvěru spotřebitelů ve vztahu k dodavatelům, obchodu a reklamě.
Nadace VIA <a href="http://www.nadacevia.cz">http://www.nadacevia.cz</a>	Činnost Nadace VIA je zaměřena především na podporu místních iniciativ, rozvoj neziskových organizací a rozvoj filantropie.
OECD a etické kodexy <a href="http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mezinarodni_organizace_12146.html">http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mezinarodni_organizace_12146.html</a>	Internetové stránky Ministerstva financí ČR věnované OECD a problematice etických kodexů.
PLUS-RESEARCH <a href="http://www.plus-research.cz">http://www.plus-research.cz</a>	Zpracování studií a sociologických výzkumů (průzkumů) na téma BE a CSR. Konzultace a poradenství v oblasti BE a CSR.
Podnik Fair Play (PFP) <a href="http://www.podnikfairplay.cz">http://www.podnikfairplay.cz</a>	Projekt Etického fóra ČR ( <a href="http://www.etickeforumcr.cz">www.etickeforumcr.cz</a> ), jehož cílem je 1. provést etické audity u přihlášených firem, 2. vyhodnocení a certifikace firem, které úspěšně projdou hodnocením podle programu PFP.
Rada pro reklamu (RPR) <a href="http://www.rpr.cz">http://www.rpr.cz</a>	RPR vznikla za účelem prosazování samoregulace reklamy. Hlavním cílem RPR je zajišťovat a prosazovat na území ČR čestnou, legální, pravdivou, a decentní reklamu. Vedle reaktivní role je RPR také proaktivní - viz Systém Copy Advice (posouzení připravované reklamní kampaně před jejím spuštěním).
Společenská odpovědnost firem <a href="http://www.sof.cz">http://www.sof.cz</a>	Uceleně a komplexně zpracované webové stránky specializované na téma CSR.
Sociální zodpovědnost společnosti pro malé a středně malé podniky (projekt Evropské komise) <a href="http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm">http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm</a>	Aktivita Evropské komise zaměřená na CSR pro malé a středně malé podniky (SME).
Transparency International - Česká republika (TIC) <a href="http://www.transparency.cz">http://www.transparency.cz</a>	Nevládní nezisková organizace, jejímž posláním je mapovat stav korupce v ČR a svou činností aktivně přispívat k jejímu omezení. Jedním z projektů TIC je Viva Etika, který se snaží přispět k transparentnosti a očistě podnikatelského prostředí v ČR.

## WEBOVÉ ODKAZY - ZAHRANIČÍ

AccountAbility <a href="http://www.accountability.org.uk/">http://www.accountability.org.uk/</a>	Mezinárodní organizace zaměřená na zvyšování výkonnosti organizací a vývoj individuálních kompetencí v BE, CSR a udržitelném rozvoji. Autor standardu AA1000.
Business Ethics Online <a href="http://www.business-ethics.com">www.business-ethics.com</a>	Internetový magazín o tématech společenské odpovědnosti.
Business in the Community <a href="http://www.bitc.org.uk/">http://www.bitc.org.uk/</a>	Projekt více než 700 firem, které se snaží o pozitivní dopad jejich podnikání na sociální a životní prostředí.
Business Leaders Forum, Slovenská republika <a href="http://www.blf.sk/">http://www.blf.sk/</a>	Sdružení firem, které usilují o dodržování etiky v podnikatelské praxi a hlásí se k myšlence CSR.
CORIS (Corruption Online Research & Information System) <a href="http://www.csreurope.org/">http://www.csreurope.org/</a>	Internetový portál Transparency International obsahující množství informací o boji proti korupci. V současnosti CORISweb obsahuje přes 16 000 položek.
CSR Europe <a href="http://www.csreurope.org/">http://www.csreurope.org/</a>	Nezisková organizace snažící se podnikům napomáhat s vhodnou implementací etických a společensky odpovědných programů.
Development Gateway <a href="http://www.developmentgateway.org/">http://www.developmentgateway.org/</a>	Databáze stejnojmenné neziskové organizace zaměřená na problematiku BE, CSR, pomoc rozvojovým zemím.
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) <a href="http://ec.europa.eu/environment/emas/">http://ec.europa.eu/environment/emas/</a>	Nástroj na hodnocení, reportování a zlepšování přístupu podniků a dalších organizací k životnímu prostředí. Alternativa k ISO 14000.
EthicsWorld <a href="http://www.ethicsworld.com/">http://www.ethicsworld.com/</a>	Databáze zaměřená na problematiku BE, správy společností a protikorupční tematiku.
Global Reporting Initiative (GRI) <a href="http://www.globalreporting.org/">http://www.globalreporting.org/</a>	Iniciativa řady odborníků spojených s programem UNEP OSN. Autor mezinárodního standardizovaného modelu GRI. V současnosti připravována nová verze G3.
GoodCorporation Standard <a href="http://www.goodcorporation.com/">http://www.goodcorporation.com/</a>	Nástroj vyvinutý britskou organizací Institute of Business Ethics ( <a href="http://www.ibe.org.uk">www.ibe.org.uk</a> ), který slouží k ověření etického programu podniku.
INTEGRA, Slovenská republika <a href="http://www.integra.sk/">http://www.integra.sk/</a>	Iniciativa podporující BE a CSR, pomáhající malým a středním podnikům, pomáhající ženám, které se ocitly ve znevýhodněné situaci.
International Business Ethics Institute (IBEI) <a href="http://www.business-ethics.org/">http://www.business-ethics.org/</a>	Nezisková vzdělávací organizace zaměřená na témata BE a CSR. Vydavatel časopisu International Business Ethics Review.
International Business Leaders Forum (IBLF) <a href="http://www.iblf.org/">http://www.iblf.org/</a>	Sdružení firem, které se snaží být leadery v prosazování principů BE a CSR.

International Organization for Standardization (ISO) <a href="http://www.iso.org/">http://www.iso.org/</a>	Mezinárodní organizace pro normalizaci se zabývá tvorbou mezinárodních norem ISO. V současnosti je připravována ISO norma pro oblast CSR - ISO 26000.
Investors in People (IIP) <a href="http://www.investorsinpeople.co.uk/">http://www.investorsinpeople.co.uk/</a>	Standard, jehož cílem bylo a je zlepšit systém lidských zdrojů v jednotlivých podnicích.
OECD <a href="http://www.oecd.org/">http://www.oecd.org/</a>	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj. Autor Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti (OECD Guidelines for Multinational Enterprises).
Nadácia PONTIS, Slovenská republika <a href="http://www.pontisfoundation.sk/">http://www.pontisfoundation.sk/</a>	Grantová nadace usilující o rozvoj a finanční udržitelnost neziskových organizací v SR poskytováním grantů, půjček a poradenství. Podpora firemní filantropie a CSR, pomoc při tvorbě filantropických strategií. Realizace projektu Via Bona Slovakia ( <a href="http://www.viabona.sk">www.viabona.sk</a> ). Administrace Business Leaders Fóra ( <a href="http://www.blf.sk">www.blf.sk</a> ).
Partnerstva.sk, Slovenská republika <a href="http://www.partnerstva.sk/">http://www.partnerstva.sk/</a>	Webové stránky zaměřené na zvyšování informovanosti z oblastí mezisektorové spolupráce, profesionalizace a financování neziskového sektoru a CSR.
PANET, Slovenská republika <a href="http://www.panet.sk/">http://www.panet.sk/</a>	Neziskové sdružení odborníků (především ekonomů), které usiluje o rozvoj BE a CSR - financování a profesionalizace práce neziskových organizací, podporou mezisektorové spolupráce, analýzy, konzultacemi apod.
Social Accountability International (SAI) <a href="http://www.sa-intl.org/">http://www.sa-intl.org/</a>	Mezinárodní nezisková organizace, která se věnuje problematice etického jednání a zacházení se zaměstnanci. Autor standardu SA8000.
SustainAbility <a href="http://www.sustainability.com/">http://www.sustainability.com/</a>	Nevládní organizace zaměřená na problematiku CSR a udržitelného rozvoje.
The Business Ethics Blog <a href="http://www.businessethics.ca/blog/">http://www.businessethics.ca/blog/</a>	Blog věnovaný problematice BE a CSR. Řada zamyšlení a úvah nad současnými etickými problémy.
The London Benchmarking Group (LBG) <a href="http://www.lbg-online.net/">http://www.lbg-online.net/</a>	Iniciativa různých mezinárodních společností a firem usilující o lepší řízení, měření a pochopení CSR. Autor LBG modelu, na kterém je vystavěn Standard odpovědná firma.
Via Bona Slovakia, Slovenská republika <a href="http://www.viabona.sk/">http://www.viabona.sk/</a>	Ocenění za filantropii společensky odpovědných firem a podnikatelů.
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) <a href="http://www.wbcsd.ch/">http://www.wbcsd.ch/</a>	Webové stránky Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj. Koalice má za cíl prosazovat myšlenku udržitelného rozvoje. WBCSD se významně podílela na všech summitech OSN k udržitelnému rozvoji.