

MANAŽERSKÁ ETIKA A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST PODNIKŮ

Učební text k předmětu Management 2
2016/17

Ladislav Blažek

Vývojové trendy

Závěrečné tři dekády dvacátého století i začátek století jedenadvacátého jsou ve znamení rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání. Zdá se, jako by od čistě instrumentálního pojetí ekonomické teorie a praxe, kdy prostředek – zisk – je povyšován na cíl, docházelo k návratu ke „kořenům“ klasického evropského myšlení. Žádný z morálních filozofů, píše Bell¹, od Aristotela a Tomáše Akvinského až po Johna Locka a Adama Smitha, nevnímal ekonomii odděleně od konkrétního souboru mravních cílů, které se na ni vztahují a žádný z nich nepovažoval výrobu statků za samoúčelnou. Vnímali ji naopak jako prostředek k ctnostné praxi či k dosažení civilizovaného života.

Zřetelná artikulace etiky podnikání, připomíná Küng, a s tím související širší odpovědnost při řízení podniku, zazněla již v roce 1971 na prvním výročním zasedání ekonomických činitelů v Davosu a návazně pak na zasedáních následujících „... na třetím davoském fóru roku 1973 byl předložen Kodex správného etického chování podnikového vedení, který jeho úlohu spatřuje v tom, že bude sloužit zákazníkům, zaměstnancům, finančníkům a společnosti a bude vyrovnávat jejich protikladné zájmy. Kodex vrcholil závěrečným ustanovením, že podnikatelský zisk je sice nutným prostředkem, nikoliv však konečným cílem každého podnikového vedení“.²

Dané pojetí přerůstá do podoby konceptu společenské odpovědnosti podnikání. Ta má řadu příznivců, má však i svoje odpůrce. Luknič³ upozorňuje, že tento koncept je v rozporu s názory liberálních ekonomů a připomíná v této souvislosti stanoviska M. Friedmana a J.K. Galbraitha. Ti vychází z premisy, že podnikatelé se řídí pouze ekonomickými zájmy, přičemž usměrňování jejich chování je dáno “neviditelnou rukou trhu” (neseriózní a nezodpovědný podnikatel nemůže být na trhu dlouhodobě úspěšný) a “viditelnou rukou státu”, která je schopna neetické a neodpovědné chování podnikatelů omezit rámcem právních předpisů. Očekávat od podnikatelů vlastní iniciativu ve smyslu realizace společenské odpovědnosti na úkor vlastního zisku a jdoucí nad rámec dvou základních regulátorů, tj. trhu a státu, je ve většině případů iluzí, a pokud by se tak v některých případech skutečně stalo, působilo by to v tržním hospodářství destabilizačně a ve svých důsledcích kontraproduktivně.

Všimněme si teď blíže často citovaných názorů Friedmana. Ten ve svém významném článku, publikovaném již v roce 1970⁴, považuje diskuse o společenské odpovědnosti podnikání za analyticky vágní, terminologicky mlhavé a aplikace těchto myšlenek za principiálně škodlivé. Připomíná, že podnikání nelze personifikovat a proto „podnikání“ nemůže nést zodpovědnost. Stejně tak podnik. Odpovědnost mohou mít pouze lidé, v daném případě buď vlastníci podniků, nebo manažeři. Vzhledem k tomu, že většina diskusí se implicitně vztahuje

¹ BELL, D. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. s.10.

² KÜNG, H. *Weltethos für Welfpolitik und Weltwirtschaft*. München: Piper Verlag, 1997.

³ LUKNIČ, A. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994.

⁴ FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, Sept. 1970.

k top managementu korporací, věnuje pozornost právě této oblasti. Manažer stojící v čele podniku je zaměstnancem vlastníků. Má vůči nim přímou zodpovědnost za vedení podniku podle jejich přání. To většinou znamená vydělat tolik peněz, kolik je jen možné, při respektování základních pravidel, jak jsou vyjádřena v právním systému a etických zvyklostí.

Manažer, soudí Friedman, není však samozřejmě pouze zaměstnancem sloužícím vlastníků. Je rovněž individualitou s řadou dalších závazků, a to například vůči rodině, komunitám, jejichž je členem i vůči vlastnímu svědomí. Díky tomu může cítit povinnost věnovat část svých aktivit, resp. část svých prostředků na účely, které považuje za toho hodné. Může tak však činit pouze mimo rámec smlouvy, kterou uzavřel s vlastníky, tedy mimo rámec pracovní doby a s vlastními finančními prostředky. Může také pochopitelně smluvní vztah s vlastníky podniku vypovědět, pokud s jejich cíli a způsoby jejich dosahování nebude souhlasit, či bude mít za to, že další setrvávání v podniku mu brání v realizaci něčeho, co považuje za důležitější.

To vše je plně legitimní. Co však Friedman považuje za principiálně nesprávné, je situace, kdy manažer realizuje svoji společenskou odpovědnost na „cizí účet“, tedy s využíváním prostředků podniku bez vědomí vlastníků, či proti jejich vůli. Tím, že utrácí prostředky na naplňování nějakých širších společenských cílů, byť veden nezištnými a ušlechtilými pohnutkami, se dopouští nemorálního chování, neboť o tyto prostředky krátí ty, kterým náleží: akcionáře, zaměstnance, zákazníky. Ti by mohli tyto své peníze na dané cíle věnovat, kdyby si to přáli. Manažer to však činí za ně a bez jejich souhlasu. Dostává se tak do role samozvaného přerozdělovacího orgánu. Ukládá „dodatečné daně“ a zároveň rozhoduje, na co by se měl jejich výnos utratit.

Připusťme však nyní, že tak činí s vědomím či dokonce na základě přání vlastníků. Pak je z hlediska manažera i vlastníků všechno v pořádku. Vlastníci po splnění všech závazků vůči smluvním stranám věnují část svého zisku například na dobročinné účely či nadstandardní péči o životní prostředí a manažer koná to, co je jeho povinností, tedy tyto záměry vlastníků realizuje. Friedman si však klade otázku, co vlastníky motivuje k takovým záměrům a zda může být realizace společenské odpovědnosti na podnikové úrovni efektivní.

Stran motivace má za to, že v praxi je často doktrína společenské odpovědnosti jen zástěrkou pro konání, jež má jiné, než nezištné důvody. Co se týká efektivnosti vynaložených prostředků, vyslovuje Friedman silné pochybnosti o tom, že to, co normálně náleží státu, může stejně dobře, ne-li lépe vykonávat soukromý podnik. Stát je pro tyto účely vybaven celou soustavou demokratických mechanismů. Má vládu a další ústřední orgány disponující řadou speciálně připravených odborníků pro realizaci přerozdělovacích funkcí. Má vytvořen systém propracovaných ústavních, parlamentních a soudních opatření pro kontrolu těchto funkcí. Naproti tomu podnikatel, nikým nezvolený, má najednou zastoupit funkci zákonodárnou, exekutivní a soudní. Má rozhodnout, „koho zdanit“ a jak s výtěžkem naložit. Je málo pravděpodobné, že takové počínání bude efektivní, nehledě na to, že lze pochybovat o jeho legitimitě v obecném slova smyslu.

Z výše uvedené interpretace Friedmanovy stati vyplývají tři důležité skutečnosti:

- a) Friedman není zastáncem dosahování zisku za jakýchkoliv podmínek, nýbrž pouze při respektování právních předpisů a (což je třeba zdůraznit) „etických zvyklostí“. Zdá se, že právě názor na to, co konkrétně se za etické zvyklosti považuje, je podstatou rozdílu mezi názory liberálních ekonomů a zastánci doktríny společenské odpovědnosti podniku.

- b) Realizaci společenské odpovědnosti manažerů a především vlastníků principiálně neodmítá, ovšem jasně říká, že není tak možno činit způsobem, kdy jsou zcizována práva jiných, byť ve jménu ušlechtilých cílů.
- c) Nahrazování funkcí státu realizací společenské odpovědnosti podniků považuje za neefektivní.

Zmíněná kritika tedy nepředstavuje totální negaci doktríny společenské odpovědnosti podniků. Je naopak dobře využitelná pro její analýzu a teoretické upřesnění. Od zmíněných aktivit však dle Friedmana nelze očekávat, že by měly začít v širší míře nahrazovat funkce státu, zejména co se týče přerozdělovacích procesů. Není to reálné, a pokud by přece k tomu začalo docházet, svědčilo by to o vážném selhání na straně státu.

Dlužno připomenout, že od doby publikace uvedeného článku došlo k řadě zásadních změn. Vývojové tendence závěrečných dekád dvacátého století jasně směřují ke zvětšování podnikatelských subjektů, nabývajících podobu nadnárodních společností, s rozsáhlou strukturou, často provázanou do složitých sítí, napojujících na sebe velké množství dalších menších podnikatelských subjektů, operujících nezdědka v globálních rozměrech. Tyto subjekty disponují obrovským ekonomickým potenciálem a obrovskou mocí.

Působení výše zmíněných dvou regulátorů - trhu a státu se vůči jejich moci stává problematickým. Trh, na kterém tyto subjekty působí, je na hony vzdálen trhu volné soutěže v modelech liberálních ekonomů, charakteristickému velkým počtem aktérů na straně nabídky i na straně poptávky, z nichž žádný jednotlivě nemůže situaci trhu jako celku zvrátit. Zmíněné gigantické podnikatelské subjekty zaujímají v nejednom případě takové dominantní postavení, že objektivní působení trhu může být značně oslabeno. Podobně je to i se státem. Jak známo, státy, zvláště s méně rozvinutou ekonomikou a s nižším potenciálem svého hospodářství, se dostávají do závislosti na nadnárodním kapitálu a mocným nadnárodním společnostem činí rozsáhlé ústupky. Kapitál operuje v globálním měřítku a volí si místo pro své podnikatelské aktivity podle kritérií vlastní výhodnosti, zatímco moc státu a z něho odvozené možnosti vlivu jsou omezeny pouze na jeho území.

Rostoucí moc nadnárodních společností může vést k převaze jejich moci nad trhem a státem a z toho vyplývající nerovnováze. Vznikají obavy, že tyto subjekty využijí své mocenské převahy k ničím neomezené maximalizaci vlastního užitku, což povede k devastaci ekonomického, sociálního, politického i přírodního prostředí.

Vliv spotřebitelů

S přesvědčením o selhání státu a nutnosti sebeobrany občanů proti negativnímu vlivu mocných podnikatelských subjektů přichází Hertzová. Ve své polemické knize *Plíživý převrat*⁵, která vyšla přibližně 30 let po výše citovaném článku Friedmana, zastává názor, že díky masivní liberalizaci a odstátnění ekonomiky, které probíhalo v posledních dvou dekádách dvacátého století, získaly soukromé podnikatelské subjekty, především velké nadnárodní společnosti, takovou moc, že se fakticky z kontroly státu vymykají. Neschopnost či neochota vlád konat svoji povinnost a hájit zájmy svých občanů vůči negativnímu působení nadnárodních společností se projevuje nejen v ekonomicky a politicky nerozvinutých zemích, ale i v zemích vyspělých. Hertzová má za to, že stát v dostatečné míře neprosazuje taková pravidla pro podnikání, aby ve svém výsledku přinášelo prospěch občanům, ale naopak ustupuje mocným podnikatelským lobby, které zasahují do politiky ve prospěch maximalizace uspokojování svých vlastních zájmů. Stát vyklízí pozice, ať už z důvodu své skutečné

⁵ HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003.

slabosti, či z důvodu programového naplňování své liberální politiky, nebo prostě z důvodů zkorumpovanosti a faktické neochoty politiků a úředníků plnit vůči občanům své povinnosti.

Občané stále méně věří, že stát je schopen a ochoten reprezentovat a hájit jejich zájmy. To se jednoznačně projevuje trvalým trendem snižující se účasti ve volbách i celkovým nezájmem o politiku. Ochabující vliv státu, co by regulátoru aktivit podnikatelských subjektů, začíná být nahrazován specificky se modifikujícím trhem. Občané svůj vliv již neuplatňují cestou hlasování, ale prostřednictvím nakupování. V prostředí politické apatie a neangažovanosti vstupuje na místo občanské uvědomělosti uvědomělý konzumerismus. Jde o takové chování, kdy občané realizují svoje přesvědčení a uplatňují svůj tlak vůči velkým podnikatelským subjektům tím, co a od koho nakupují. Jde o preferování zboží takových firem, které nezneužívají svoje postavení a chovají se slušně a odpovědně vůči svým zaměstnancům, zákazníkům, přírodnímu prostředí apod. Nejedná se však pouze o preferenci. Může se naopak jednat o organizovaný bojkot, který je schopen firmám, chovajícím se neodpovědně, či v rozporu s mravními principy, způsobit nemalé ztráty.

Lze připomenout známou kauzu nadnárodní společnosti Shell, která se v roce 1995 rozhodla potopit vyřazenou ropnou plošinu do hlubin Atlantiku. Poté, kdy z iniciativy organizace Greenpeace, která toto považovala za hrubý prohřešek vůči životnímu prostředí, odezněla proti danému záměru silná kampaň v médiích, začali spotřebitelé bojkotovat čerpací stanice této firmy, což znamenalo rapidní pokles jejího obrátu. Obdobnou soustředěnou kampaň, která vedla až téměř ke krachu, zažila společnost Monsanto v roce 1999, při svém pokusu uplatnit na evropském trhu geneticky upravené potraviny.

Jak známo, společnost Shell od záměru potopit ropnou plošinu nejen ustoupila, ale následně zcela přebudovala svoji strategii komunikace se svými obchodními partnery, státní sférou a veřejností. Pociťovala sílu veřejného mínění a pochopila, co se od ní očekává. Původní uzavřená firemní kultura byla nahrazena kulturou „naslouchání a odpovědi“. Ve svých výročních zprávách⁶ společnost obsáhle informuje o své činnosti i záměrech v rovině finanční, environmentální a sociální. Přitom se explicitně obrací nikoliv, jak bývá u akciových společností zvykem, pouze na akcionáře, ale na všechny stakeholdery i širokou veřejnost. Podobná opatření přijala i firma Monsanto.

Spotřebitelský bojkot společností Wal-Mart, Nike a dalších přinutil tyto firmy, aby přestaly u svých subdodavatelů z rozvojových zemí tolerovat otročskou práci dětí a naopak přijaly opatření, která by vedla ke zlepšení situace. Veřejnost, a to zejména ve vyspělých západních zemích pochopila, že uvědomělý konzumerismus představuje mocnou sílu.

Průzkum nezávislé informační organizace Mintel provedený v roce 1999 v Británii prokázal, že tři čtvrtiny dotázaných braly při nakupování ohled na etické nebo ekologické stránky realizace výrobku. Ze studie provedené v roce 1998 v USA vyplývá, že zhruba 25% obyvatelstva preferuje, za předpokladu, že cena a kvalita výrobků jsou přibližně stejné, výrobek firmy s vyšším etickým kreditem⁷.

Hertzová je přesvědčena o tom, že motivace podnikatelských subjektů ke společenské odpovědnosti nespočívá v jejich vlastních mravních pohnutkách, ale že tak jednájí pouze, když jsou k tomu donuceny. Síla, která je k tomu nutí, resp. může nutit, však nepřamení, tak jak by bylo principiálně správné, především z moci státu, ale z angažovaného tržního chování občanů v roli spotřebitelů.

⁶ Viz. internetová adresa www.shell.com.

⁷ H HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003. s.138

Bylo by však patrně příliš jednostranné a zjednodušující tvrdit, že jedinou silou, která vede k prosazování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti podnikání, je iniciativa stávajících či potenciálních zákazníků a domnívat se, že firmy se chovají eticky a odpovědně pouze pod uvedeným tlakem.

Je třeba připomenout, že se jedná o trh a tržní vztahy, kdy iniciativa k inovaci, tedy zájem o něco nového, může být jak na straně poptávky, tak samozřejmě i na straně nabídky. Touto inovací, tímto novým „zbožím“ se stává pozitivní image firmy, její morální kredit, její společenská odpovědnost. Bylo by ze strany firem pošetilé a odporovalo by to základním principům tržní strategie, kdyby se chovaly pouze reaktivně a toto nové „zboží“ by poskytovaly pouze pod hrozbou protestních akcí či spotřebitelského bojkotu. Proaktivně jednající firma je schopna se chopit iniciativy, zmobilizovat zdroje, přetvořit hrozby na příležitosti a sama a v předstihu přijít s nabídkou svého vysokého morálního kreditu.

Bylo by rovněž jednostranné zatracovat roli státu a považovat stát za neschopný zhostit se v předmětné oblasti svých mocenských a iniciačních funkcí. Je sice pravdou, že v řadě případů je pozice státu oslabena a jeho zájem konat ve prospěch občanů je z různých důvodů paralyzován, nicméně jeho reálné regulační funkce, alespoň ve vyspělých zemích, jsou v průměru naplňovány. A to jak cestou legislativních opatření a realizací přerozdělovacích procesů, tak do jisté míry vytvářením podmínek pro informovanost občanů, rozvoj občanských iniciativ apod.

Narůstání váhy manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání nemá jeden zdroj. Vedle angažovaného chování občanů v roli zákazníků, iniciovaných názory sociálních myslitelů a podporovaných koncentrovaným úsilím řady občanských hnutí, svou roli, přes mnohé výhrady, sehrává stát a konečně i samotné podnikatelské subjekty

Etika nového typu

Celý proces je třeba chápat v širším kontextu, kdy k růstu významu etiky i ke změně jejího charakteru dochází ve všech oblastech společnosti. Lipovetsky vyslovuje názor, že „již po několik desítek let získává etika stále větší moc, zaplavuje média, podněcuje filozofické, právní a deontologické úvahy, vede ke vzniku dosud neznámých veřejných institucí, k novým záměrům a činnostem“⁸.

Západní civilizace byla po jistou dobu nadšena myšlenkou osvobodit se od morálky jako nástroje útlaku cestou rozvíjení kultu individualismu. To se však už přežilo. Pro současnost je charakteristický návrat k etickým hodnotám. Tento návrat představuje reakci na individualistickou nezodpovědnost, na dekadentní vývojové trendy projevující se růstem násilí, brutality, kriminality, korupce v politickém a hospodářském životě, polarizací společnosti, kde na jedné straně dochází ke koncentraci nesmírného bohatství, jehož získání není často plně legitimní a na druhé straně roste chudoba spjatá s všeobecným úpadkem.

Lipovetsky⁹ však soudí, že nejde o návrat v pravém slova smyslu, o pouhou renesanci dřívější morálky. Ve snaze o přijetí odvěkých lidských hodnot se začíná vytvářet etika nového typu, odlišující se jak od tradiční náboženské etiky, tak od laické moderní (sekularizované) etiky. Náboženská etika je založena na autoritě Boha, na dogmatech a zjeveních a na strachu z odplaty na onom světě. Laická etika, jejíž nástup lze spojovat s rozvojem industriální společnosti, přenesla závazky vůči Bohu do lidské sféry, do závazků vůči lidem – vůči rodině, vlasti, dějinám. Nicméně jedno podstatné zůstává v obou těchto etikách zachováno, a to je pocit morálního dluhu člověka vůči autoritě a pocit absolutní povinnosti.

⁸ LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor, 1999. s.11.

⁹ tamtéž s. 11

V nastupující etice se původně dominantní imperativ lidských povinností utlumuje a naproti tomu roste dominance lidských práv. Vytrácí se hodnota oběti; odmítá se ideál odříkání. Nejsou vytyčovány přehnané požadavky, jsou povzbuzována okamžitá přání, růst blahobytu, štěstí. „Nejedná se o návrat heroické povinnosti, nýbrž o smíření srdce a radovánek, ctnosti a prospěchu, požadavků budoucnosti a kvality současného života.“¹⁰

Dlužno však konstatovat, že vedle této etiky existují a rozvíjí se i proudy, které mají fundamentalistický charakter. Jsou reprezentované spíše okrajovými hnutími, resp. přísluší k jiné, než západní civilizaci. Napadají odklon od povinnosti. Proklamují přísnost a represí. Zatímco majoritní proud etiky nového typu netrvá na absolutních měřítcích, nýbrž staví na pluralitě hledisek a bere v úvahu konkrétní situaci, proudy fundamentálního charakteru se odvrací od společenské a individuální reality ve jménu nového etického dogmatismu. Pro etiku nového typu jsou konfrontační výzvou, nezdá se však, že by ji mohly v podstatné míře ovlivnit, či dokonce zvrátit.

Rozvoj manažerské etiky, jako jedné z oblastí etiky nového typu, patří ke znakům nástupu postindustriální éry. Zatímco podnik industriální éry byl anonymní a disciplinární, technokratický a mechanický, postindustriální podnik je pokládán za nositele smyslu a hodnot. Dle Lipovetskeho¹¹ je zřetelným projevem tohoto trendu rozmach kodexů a chart podnikatelské etiky. Vůdčí roli zde již v osmdesátých letech minulého století sehrávaly americké firmy. V roce 1987 vlastnilo interní kodex chování 75 % ze tří set největších amerických podniků. V současné době mají takový kodex všechny americké firmy ze seznamu Fortune 500. Firmy v ostatních vyspělých zemích však nezůstávají příliš pozadu. Jestliže v roce 1993 mělo ekologický audit pouhých 15% největších evropských společností a sociální audit byl doménou etických značek jako Ben and Jerry's a Body Shop, v roce 2000 provedla ekologický audit více než polovina těchto firem a řada významných společností, jako již zmíněná společnost Shell a dále BP, GrandMet a BT provádí i audit sociální.¹² Zároveň s tím, jak se vyostřuje konkurenční boj, předvádějí velké firmy svou péči o hodnoty se stále větší okázalostí.

Je pozornost, která je věnována etice oprávněná? Jsou výše vyslovené názory o trendech rozmachu manažerské etiky a společenské odpovědnosti podnikání opravdu něčím, co je již hluboce zakotveno v současné realitě, nebo jde o pouhé chiméry, „zbožná přání“ teoretiků, či předstírání něčeho, co se rádo slyší, co by se slušelo aby bylo, ovšem ve skutečnosti tomu tak není? Jsou oficiální prohlášení ctihodných představitelů podniků a ustanovení obsažená v podnikových kodexech potvrzením těchto trendů, nebo se naopak jedná o falešné vylepšování image a umné zakrývání bezohledných konkurenčních praktik? Není celý ten, literaturou reflektovaný zájem o etiku, pouhou fikcí teoretiků, módním směrem, resp. manévrem zkušených praktiků, odpoutávajícím pozornost od skutečného stavu věcí?

Zdá se, že nikoliv. Na vlně kodexů a etických prohlášení není totiž nic, co by odporovalo podnikatelským zájmům. Dané jednání, tvrdí Lipovetsky¹³, nelze považovat ani za projev naivního idealismu, ani altruismu. Jeho nejhlubší oporou je víra, že etika se vyplatí, neboť v soudobém světě začíná být klíčová pro obchodní a finanční úspěch.

Jak již bylo výše naznačeno, situace na trhu je často taková, že podniky již dosáhly vzájemné srovnatelnosti v technických a technologických parametrech a mohou si tedy konkurovat jen v oblasti hodnot sdílených uvnitř i vně podniku. Jejich úspěšnost, resp. úspěšnost jejich výrobků na trhu je dána tím, jak se jim podaří oslovit zákazníka, jehož rozhodování při

¹⁰ tamtéž s.15.

¹¹ tamtéž s. 274.

¹² HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha: Dokořán, 2003. s.146.

¹³ tamtéž s. 275.

srovnatelnosti technických parametrů a ceny výrobků, závisí pak již víceméně jen na jeho hodnotové orientaci. Morálka a podnikání přestávají být oddělenými světy. Zejména velké podniky se snaží si zajistit důstojné poslání, vznešený cíl, který přesahuje pouhý zisk. To však činí vesměs s vizí zajištění dlouhodobé prosperity.

Stále větší důraz je proto kladen na komunikaci se zákazníky i se širší veřejností. Firma už nevyrobí, nepropaguje a neprodává jen výrobky. „Vyrábí“, „propaguje“ a „prodává“ ideje. Image se stává velmi důležitým, ne-li klíčovým faktorem konkurenceschopnosti. Ve věku značkového zboží, uvádí Hertzová¹⁴ je pověst nade vše. Zejména velké firmy si začínají uvědomovat, že se od nich očekávají nové věci. A protože je jejich jednání stále více věcí veřejnou, očekává se od nich, že budou za své chování skládat účty a v dosud nezvyklé míře reagovat na obavy svých akcionářů a zákazníků. Zachází firma slušně se svými zaměstnanci? Poškozuje životní prostředí? Podporuje diktátorský režim? Lze firmě důvěřovat? To jsou otázky, které si akcionáři, zákazníci i široká veřejnost stále častěji kladou a s nimiž management musí nutně kalkulovat.

Charakteristickým rysem naší epochy, míní Lipovetsky¹⁵, není posvěcení etiky, ale její utilitaristická instrumentalizace ve světě podnikání. Nicméně skutečnost, že etické chování a společenská odpovědnost se stávají významnými faktory konkurenceschopnosti firem, ukazuje, že ve společnosti dochází k nesporně pozitivnímu trendu. Zdá se, že spotřeba hmotných statků začíná být ve vyspělých zemích satureována do té míry, že se aktualizují potřeby vyšších úrovní. Lidé chtějí spolu s konzumací zboží „konzumovat“ i mravní hodnoty. V duchu této nové ideologie člověk nejen, že dá přednost zboží s optimální relací kvality a ceny, ale za jinak stejných podmínek bude upřednostňovat to zboží, které je vyráběno v důvěryhodné firmě, která se chová šetrně k životnímu prostředí, vytváří slušné podmínky pro svoje zaměstnance, podporuje zdravotní či sociální programy apod.

Teoretický exkurz

Postoje převážné části ekonomů vůči etické stránce podnikání jsou výrazně ovlivněny dílem Adama Smitha, ve kterém zdůrazňují fenomén vlastního zájmu člověka. Toto jednostranné zdůrazňování vlastního zájmu však Smithovy myšlenky zplošťuje. Je sice pravdou, jak komentuje Rich¹⁶, že Smith skutečně vidí ve vlastním zájmu atribut trhu a základní motiv efektivního hospodaření a tedy i tvorby blahobytu. Uvádí, že člověk, který při svých obchodech sleduje vlastní zájem, veden přitom neviditelnou rukou, prospívá společnosti trvaleji než ten, kdo se o to snaží s výslovným záměrem. Méně však je vnímána mravní stránka Smithova učení, která tvoří protiváhu teorie vlastního zájmu a „automaticky“ fungující neviditelné ruky trhu. Vychází z přesvědčení, že žádné tržní hospodářství nemůže být efektivní, aniž by účastníci trhu dodržovali takové morální principy, jako je důvěra, respektování smlouvy, platební disciplína, úcta k partnerům apod. Opomíjí se, že Smith byl nejen ekonom, ale rovněž morální filozof. V komunitě liberálních ekonomů se nedoceňuje skutečnost, že Smith není jen autorem díla *The Wealth of Nations* (Bohatství národů), které mělo nesporně epochální význam pro klasickou teorii trhu, ale též autorem *Theory of Moral Sentiments* (Teorie mravních citů), kterou Smith sám považoval za významnější.

Zkreslená interpretace Smithových myšlenek vede v teorii a zejména v praxi k ospravedlnění kořistnického chování a ve svých důsledcích až k obrazu člověka jako tvora veskrze egoistického, pro něhož úcta k jiným lidem a dobrovolné respektování jejich zájmů je věcí zcela cizí. Tento obraz je však naštěstí falešný. Egoismus je totiž sice člověku vlastní, ale

¹⁴ tamtéž s. 145.

¹⁵ LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha: Prostor, 1999. s. 275

¹⁶ RICH, A. *Etika hospodářství*. Sv.II. Praha : OIKOYMENH, 1994. s. 212

představuje pouze jeden z pólů variety jeho potencionálního chování. Na protipólu se nalézá altruismus. Běžné lidské chování, podmíněné mnoha konkrétními vlivy, se pak zpravidla nalézá v prostoru mezi těmito krajními stavy.

Rich se v této věci odvolává na Recktenwalda a uvádí, že „Smithova klasická koncepce trhu není slučitelná s extrémním řešením otázky hospodářského uspořádání, ať už spočívá na bezuzdném vlastním zájmu, na absolutní svobodě, nebo na nereálném altruismu a kolektivním nátlaku“.¹⁷

Na Smithovo učení navazuje neoklasické paradigma, které převládá v soudobé ekonomické teorii i praxi. Své základní předpoklady formuluje velmi zřetelně. Předpokládá, že člověk

aa) se snaží maximalizovat svůj užitek

ab) svá rozhodnutí činí racionálně, prostředky volí tak, aby cíle byly dosaženy co nejefektivněji

ac) se rozhoduje individuálně

V daném kontextu si pozornost zasluhují názory Etzioniho¹⁸. Ten analyzuje zmíněné paradigma a snaží se ho vhodným způsobem modifikovat. Uvedené základní předpoklady včleňuje do širšího rámce. Je toho názoru, že člověk

ba) se snaží sledovat nejméně dvě neredukovatelné „užitečnosti“ – požitek a morálku

bb) svá rozhodnutí nečiní zcela racionálně, prostředky pro dosažení cílů volí na základě svých hodnot a emocí

bc) se rozhoduje sice individuálně, ovšem pod nezanedbatelným vlivem společnosti, jehož je členem

Jak patrně, Etzioniho pojetí vychází z toho, že respektování morálních pravidel na cestě k dosažení určitého cíle má pro člověka samostatnou hodnotu, víceméně nezávislou na hodnotě sledovaného cíle a stupni jeho dosažení. Nesouhlasí s heslem „účel světí prostředky“. Předpokládá, že člověk není chladně kalkulujícím individuem, nýbrž subjektem v jehož chování má rovnoprávné postavení jak složka racionální tak emocionální. Člověka vnímá jako člena společnosti, propojeného s ostatními lidmi mnohočetnými vztahy charakteru sympatií i antipatií, které významnou měrou ovlivňují jeho chování.

Je evidentní, že širší pojetí daného tématu není pouze nějakým specifickým a lokálním jevem současnosti, ale má obecný, přímo bazický charakter. Při hledání samotných kořenů morálních aspektů lidského chování nám proto může být užitečná evoluční teorie, zabývající se principy vývoje života na Zemi a v rámci něj vývoje lidstva (lidského rodu) i člověka jako jedince. Ve smyslu této teorie je každý člověk prostřednictvím instinktů „naprogramován“ tak, aby

- uchovával a rozvíjel svůj život, tedy konal ve svůj vlastní prospěch

- uchovával a rozvíjel svůj rod, tedy konal ve prospěch jiných lidí.

Tato, přírodou daná orientace člověka, se v tisíciletém procesu kulturního vývoje lidstva stala primárním zdrojem postupného rozvíjení hodnotících soudů, vedoucích k zaujímání stanovisek o tom, co je dobré, tedy co se má, resp. musí dělat a co je špatné, co se tedy dělat nemá, resp. nesmí.

¹⁷ tamtéž s. 215

¹⁸ ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha : Victoria Publishing, s.13

Zmíněná orientace se promítá do lidských potřeb, které jsou motivem veškerého lidského konání. Lze říci, že člověk na základě svých potřeb (a s cílem jejich uspokojení) koná ve svůj vlastní prospěch i ve prospěch jiných lidí.

Teze, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve svůj vlastní prospěch, není zpravidla zpochybňována. I když ani vztah člověka k sobě samému nemusí být prost konání, vedoucím ke snižování vlastního prospěchu či přímo k sebepoškozování. A to buď z neznalosti, či vědomě, nejčastěji pak z nedostatku vůle při vnitřních konfliktech různých vlastních zájmů. Příkladem může být nezdravý způsob života, drogová závislost apod.

Podstatně problematičtější je však teze o tom, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve prospěch jiných lidí. Chování člověka k druhým lidem je totiž výrazně diferencováno. Na jedné straně láska a přátelství, na straně druhé nepřátelství a nenávisť, mezi tím indiference, nezájem. Evoluční psychologie má za to, že primárním faktorem diferenciací vztahů člověka k jiným lidem je genetická příbuznost. Čím více společných genů má člověk s druhým člověkem, tím více pociťuje potřebu konat v jeho prospěch. Jednoznačným dokladem takto instinktem bezprostředně stimulovaného chování, je chování matky, resp. obou rodičů, ke svému dítěti.

Je obecně známo, že prvotní organizace lidské společnosti byla realizována dle genetické („pokrevní“) příbuznosti. Základem byla rodina, či širší rodinná seskupení, jako rod a kmen. Chování jednotlivých členů těchto skupin bylo patrně primárně stimulováno příbuzenstvím, pocitem sounáležitosti, instinktivní potřebou konat ve prospěch ostatních členů. Postupně se však spolu s tím rozvíjela motivace konání ve prospěch druhých z důvodů očekávání reciprocity (což vedlo k rozvoji kooperace, specializace a efektivity), z důvodů posilování statusu daného jedince v dané skupině a v neposlední řadě z důvodu posilování soudržnosti této skupiny tak, aby byla úspěšná v konkurenci s přírodním prostředím a s jinými skupinami.

S postupujícím rozvojem společnosti, doprovázeným migrací a vytvářením umělých sociálních celků – organizací, začíná být faktor genetické příbuznosti zasouván poněkud do pozadí a z části překrývá faktor příbuznosti kulturní, profesní apod. Na skutečnosti, že člověk je veden vlastními potřebami k tomu, aby konal ve prospěch jedněch a naopak v neprospěch druhých, to však principiálně nic nemění. Být „s někým proti někomu“ je zcela přirozený a obecně platný rys strategie lidského chování a obráží se pochopitelně v plné míře i v chování lidí uvnitř podniku i ve vztazích vůči podnikovému okolí.

Slovo **etika** pochází z řeckého slova ethos, které vyjadřuje povahový charakter nebo zvyk (Luknič s. 16) Terminologicky přísně vzato je třeba rozlišovat mezi etikou a morálkou. Zatímco **morálka** se vztahuje na lidské chování a hodnoty, etika je věda, zabývající se studiem morálky. Je třeba však přiznat, že nejen v praxi, ale i v odborných publikacích se běžně setkáváme s poměrnou terminologickou volností, v rámci které je výraz etika chápán nejen ve smyslu vědy o morálce, nýbrž i ve smyslu morálky samotné¹⁹.

Etika slouží k řešení **konfliktů**, spojených s mravní volbou. Pokud jde o poměrně jednoduché situace, ve kterých figuruje pouze několik málo účastníků a lze celkem jasně rozpoznat co je dobré a co je špatné, pak hovoříme o **etickém problému**. Najít morálně správné řešení není tedy obtížné, nicméně obtížným může být v některých případech jeho naplnění, a to tenkrát, kdy je spojeno s obětí na straně toho, kdo se takto rozhoduje. Člověk

¹⁹ Jistá terminologická volnost je i v této publikaci.

zvažuje, zda má přinést oběť, aby vyhověl svému svědomí²⁰. Typickým příkladem může být rozhodování zda se mám přiznat či nepřiznat ke škodě, kterou jsem způsobil určité osobě, a to za situace, kdy jsem zcela mimo podezření a je jisté, že můj čin nebude nikdy odhalen. Etický problém v tomto případě představuje vztah mezi obětí vyplývající ze sankce za zmíněnou škodu, která bude uplatněna pokud se přiznám a zatížením mého svědomí neetickým skutkem.

Složitější případ nastává, kdy účastníků je větší počet a situace se stává nepřehlednou. Zde vedle možných obtíží s realizací daného řešení vzniká problém již o krok dříve, tj. při hledání samotného řešení spjatého s mravní volbou, neboť rozpoznání toho, co je v dané situaci dobré a co špatné, je velmi komplikované. Zpravidla dochází ke konfliktu samotných mravních norem: respektování jedné z nich brání respektování druhé. Takový případ označujeme jako **etické dilema**. Dlužno v daném kontextu poznamenat, že charakteru etických dilemat nabývají často právě ty problémy a s nimi spojená rozhodnutí, které mají v činnosti manažera význam zásadní. Za příklad etického dilematu může posloužit následující situace: Majitel malé firmy může vyhrát soutěž o výhodnou zakázku, ovšem pouze tehdy, kdy poskytne subjektu, který o přidělení zakázky rozhoduje, úplatek. Pokud firma zakázku nezíská, bude muset propustit zaměstnance. Je evidentní, že obě naznačené varianty jsou z etického hlediska špatné. Řešení spočívá v rozpoznání méně špatné z disponibilních variant a nebo v nalezení další varianty, která bude z etického hlediska pozitivní.

V návaznosti na Toffera lze pro rozlišení etického problému a etického dilematu využít následující charakteristiky²¹. Pokud má etický konflikt charakter etického problému, pak zpravidla

- jej lze snadno pojmenovat
- stojí mimo specifickou situaci (má obecný charakter)
- existuje názorová shoda, že konflikt je etický
- vyjadřuje nárok jednotlivého účastníka
- týká se jedné správné a jedné nesprávné hodnoty
- předpokládá, že jednotlivci mohou konat správně, když chtějí

Jestliže však má etický konflikt charakter etického dilematu, pak naproti tomu obvykle

- je obtížné jej pojmenovat
- je zasazen do specifické situace
- není názorová shoda, že daný konflikt je jednoznačně etického charakteru
- vyjadřuje nároky vícero, často si konkurujících účastníků
- týká se vícero, často si konkurujících hodnot
- předpokládá, že jednotlivci chtějí konat správně, ale nevědí jak

²⁰ „Svědomí“, uvádí Spearmann, „je náš vlastní požadavek na nás samé. ... je to přítomnost absolutního hlediska v konečné bytosti, zakotvení tohoto hlediska v její emocionální struktuře“. Citováno dle SEKNÍČKA a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha : ASPI, 2001. s.30

²¹ TOFFER, B. L. *Trough Choices: Managers Talks Ethics*. New York: John and Wiley, 1986. s. 21 až 22. Citováno dle ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert, 1998. s. 20

Etika ve smyslu vědy představuje rozsáhlý soubor pluralitních názorů, myšlenkových proudů a teorií, pro laika ne vždy snadno srozumitelných. Není předmětem našeho zájmu se systematictěji zabývat filozoficko-teoretickými rovinami etiky. V tom je třeba odkázat na specializované publikace. Nicméně pro hlubší pochopení principů, které mohou být oporou pro morální stránku manažerského rozhodování, je vhodné představit, byť pouze v elementární podobě, některé ze základních teoretických poznatků etiky. V návaznosti na Lukniče²² uvádíme pět vybraných etických teorií.

První považuje za základ morálního hodnocení důsledky lidského chování. Tato teorie má svůj základ v utilitarismu. Chování je, ve smyslu této teorie, morálně správné, pokud jeho souhrnné důsledky budou pozitivní, povedou tedy k maximalizaci dobra a minimalizaci zla.

Druhá z teorií považuje za základ morálního hodnocení povinnost. Podle této teorie je morálně správné takové chování, které respektuje dané povinnosti v podobě zpravidla obecně formulovaných příkazů či zákazů.

Třetí teorie bere za základ morálního hodnocení lidská práva. Pro tuto teorii je typické, že do centra etického rozhodování staví člověka. Vychází z předpokladu, že lidské bytosti mají přirozenou hodnotu a na ni se vážící práva. Za morálně správné se považuje takové chování, které tato práva respektuje a chrání.

Podle **čtvrté** teorie je základem morálního hodnocení spravedlnost. Za morálně správné se v rámci této teorie považuje takové chování, které je spravedlivé tzn., že každý člověk dostane to, co mu náleží. Za spravedlivou se považuje garance rovnosti šancí nikoliv však garance rovnosti ve výsledcích.

Pro **pátou** z uvedených teorií je východiskem morálního hodnocení relativismus. Tato teorie tvrdí, že neexistuje jednotný názor na to, co je dobré a co je špatné, protože každý jedinec (individuální relativismus) i každá společnost (kulturní, resp. sociální relativismus) vychází z vlastních vjemů, zkušeností a tradic.

Každá z uvedených teorií má svoje hluboké opodstatnění, nicméně i svá úskalí a své limity použitelnosti. Jejich vzájemným propojením lze však posílit jejich silné stránky a eliminovat stránky slabé a vytvořit tak nástroj pro podporu řešení etických dilemat. Podívejme se proto z tohoto hlediska na etické teorie teď poněkud podrobněji.

Ve smyslu první z nich, založené na utilitarismu, je morálně správné takové chování, které ve svém souhrnu přinese co nejvíce dobra. Jednou ze slabin aplikace této teorie ovšem je, že není jisté, zda zamýšlené chování k tomuto dobru opravdu povede. Rozhodovatel je zpravidla schopen s nepoměrně větší pravděpodobností odhadnout ty důsledky zamýšleného chování, které jsou časově i teritoriálně bližší a které se zřetelněji projevují, například v podobě peněz, hmotných statků apod., než důsledky časově a teritoriálně vzdálené, obrážející se navíc nezřetelně v abstraktních rovinách takových pojmů jako je důvěra, spokojenost atd. A právě tyto důsledky, z důvodů jejich zatížení velkou dávkou nepřesnosti a nejasnosti, do svých úvah proto často ani nezahrnuje, nicméně jejich váha bývá při bilanci celkového dobra rozhodující. Může se tedy stát, že rozhodovatel, byť veden dobrými úmysly, zvolí takové chování, které výsledný užitek nepřinese.

Pro řešení tohoto problému může být nápomocná druhá z uvedených teorií. Formuluje určité povinnosti v podobě obecných příkazů „co se dělat musí“ a zákazů „co se dělat nesmí“. Tato pravidla představují v náboženském pojetí etiky vůli Boží (v křesťanství jsou obsažena zejména v Desateru Božích přikázání), v sekularistickém pojetí pak zobecněnou zkušenost mnoha generací, resp. výsledek vědeckého poznání, která mohou být v hospodářské praxi

²² LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. s 39 a n.

obsažena v podnikových, či profesních etických kodexech. Respektování těchto pravidel vymezuje hranice toho, co je považováno z hlediska etického za správné a co za nesprávné. Ve smyslu této teorie je třeba mít též na paměti Kantovo „Jednej tak, aby se tvé jednání mohlo stát pravidlem pro všechny“.²³ Chování, respektující zmíněná pravidla, možná rozhodovateli nepřinese maximalizaci okamžitého užitku, nicméně s vysokou mírou pravděpodobnosti povede k maximalizaci užitku dlouhodobého.

S hledáním odpovědi na otázku jaký užitek hledat a jakými cestami ho dosáhnout je neoddelitelně spjata hledání odpovědi na otázku, jak výsledný užitek mezi zúčastněné subjekty rozdělit. V dané souvislosti je třeba připomenout, že výsledný užitek nemusí být pouze kladný. Mnohdy se v praxi totiž setkáváme se situací, kdy se nepodaří nalézt takovou variantu řešení určitého problému, která by přinesla celkový kladný užitek. Volně řečeno, problém je tak složitý (viz výše zmíněné etické dilema), že všechny varianty řešení jsou špatné a je třeba zvolit tu nejméně špatnou. V daném případě pak jde o to, jak se podělit nikoliv o zisk, ale o ztrátu.

Zde je třeba vzít v úvahu třetí z výše uvedených teorií, která bere za základ morálního hodnocení lidská práva, popřípadě čtvrtou teorii, beroucí za základ morálního hodnocení spravedlnost. Jejich aplikací vzniká požadavek, že dopadem zvoleného chování na zúčastněné osoby nesmí být dotčena jejich práva, a to jak práva přirozená, tak práva získaná. Dané řešení musí být rovněž objektivně spravedlivé a pokud možno musí být jako spravedlivé též vnímáno i zúčastněnými osobami.

Zajímavou inspirací pro řešení morálních dilemat může být pátá z výše uvedených teorií, která postuluje morální relativismus. I když na nejobecnější úrovni jsou morální normy a hodnoty patrně všeobecně platné, tj. jsou sdíleny všemi lidmi, morální relativismus předpokládá, že na konkrétnějších úrovních mohou být značně diferencované, individuálně, kulturně i historicky podmíněné. Pokud se tato diferenciací projevuje mezi osobami, jež jsou zúčastněné morálního dilematu, pak může platit, že to, co je morálně přijatelné, či užitečné pro jednoho, nemusí být přijatelné, resp. užitečné pro druhého a naopak. Tedy míra akceptovatelnosti a výše užitku není objektivně dána, nýbrž individuálně vázána k té které zúčastněné osobě. Této skutečnosti lze využít a cestou směny alokovat dopady zvoleného řešení na jednotlivé zúčastněné subjekty tak, aby při respektování výše uvedených omezení – povinností, práv a spravedlnosti, docházelo k maximalizaci souhrnu individuálního užitku²⁴.

Poznámka: Za specifickou formu využívání morálního relativismu lze považovat diferencované chování nadnárodních společností dle teritoria svého působení. V zemích s vyspělou morální kulturou se snaží chovat morálně příkladně, zatímco v zemích, jejichž kultura morální prohřešky toleruje, se rády tomuto prostředí přizpůsobují a profitují z něho²⁵.

²³ SOKOL, J. *Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů*. Praha: Vyšehrad 1998. s.291

²⁴ Využití morálního relativismu je možno jednoduše demonstrovat na příkladu rozdělování výuky o víkendech na vysoké škole. Člověk židovského vyznání považuje za mravně nepřipustné, aby pracoval v sobotu, stran práce v neděli žádné morální zábrany nemá. Mravní zábrany věřícího křesťana jsou přesně opačné. Co je pro jednoho hřích, pro druhého není a naopak. Správným rozdělením výuky je morální dilema jednoduše vyřešeno.

²⁵ Týdeník Respekt (Tabery, E. Úplatný jako Švéd. Respekt č. 23 31.5.-6.6.2004, s.12) jako příklad zmiňuje přibližně sedm let starý skandál stavební firmy Skanska, která stavěla tunel nedaleko Stockholmu, a při kontrole se ukázalo, že používala materiály škodící životnímu prostředí a že zřejmě byl někdo uplacen, aby se na to nepřišlo. Ačkoli za to nebyl nikdo odsouzen, firma si užila své. „Skandál stál firmu hodně peněz, ale především pověst. Veřejný tlak firmě ukázal, že se ji obcházení pravidel nevyplácí“ říká pan Hans De Geer. „Je pravda, že nás to dost poškodilo, protože se naše firma kritizovala hodně v médiích a i partneři se na to stále ptali,“ říká Peter Gimbe ze společnosti Skanska. „Zavedli jsme řadu opatření, zaměstnanci nesmějí přijímat ani poskytovat dary dražší než

Institucionalizace společenské odpovědnosti podniků

Koncept společenské odpovědnosti podniků (Corporate Social Responsibility – CSR) se vyvíjí, jak již bylo zmíněno, zhruba od 70. let dvacátého století. Zejména v posledních letech se stává předmětem pozornosti nejen podniků samotných, ale ve stále větší míře se dostává do oblasti zájmu vlád jednotlivých států, nadnárodních organizací a specializovaných nevládních organizací. To je spjato s procesem její institucionalizace.

Společenská odpovědnost podniků je chápána jako iniciativa, která je založená na dobrovolnosti a nemá žádné přesně vymežující hranice. Tomu odpovídají i její definice. Podle Zelené knihy Evropské unie je společenská odpovědnost podniků dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders. Tato, stejně jako další definice, jsou záměrně formulovány dosti obecně, a to z toho důvodu, aby vytvářely co nejširší prostor pro aplikaci zmíněného konceptu v praxi.

Zaměření na společenskou odpovědnost představuje posun pohledu na vlastní roli podniku z úrovně „profit only“ k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří P – „people, planet, profit“.

Koncept společenské odpovědnosti podniků je stále výrazněji podporován ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací. Jak uvádí Trnková²⁶, na půdě Evropské unie a OSN vzniklo několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl podpořit rozšíření společenské odpovědnosti firem jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni.

V rámci sjednocené Evropy byla roce 1996 z iniciativy Evropské komise zřízena organizace s názvem CSR Europe, která je evropskou expertní centrálou na problematiku společenské odpovědnosti podniků. Jejím posláním je zajišťovat propagaci, vzdělání a poradenství v dané oblasti, dále fungovat v rámci Evropy jako referenční bod, shromažďovat poznatky a příklady a formulovat konkrétní výstupy dokládající přínosy společenské odpovědnosti podniků. CSR Europe má 65 členů z řad největších světových firem a 18 partnerských organizací po celé Evropě. v České republice je jejím partnerem Business Leaders Forum.

Významným mezníkem byl Lisabonský summit v březnu 2000, kde se vrcholní představitelé Evropské unie shodli na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti podniků v celé Evropě. Na tuto akci navázalo několik dalších iniciativ s celoevropskou působností: v roce 2001 vydala Evropská komise již zmíněnou tzv. Zelenou knihu s podtitulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“. v témže roce byl za podpory Evropské komise v Aténách zahájen CSR Business Marathon, představující několikaletou sérii konferencí, jejímž cílem je oslovit a seznámit s konceptem společenské odpovědnosti podniků více než půl milionu představitelů podnikové sféry v členských zemích Evropské unie. V roce 2002 zahájilo práci tzv. Multistakeholder Forum, sdružující za předsednictví Evropské komise zástupce velkých evropských zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. Cílem této instituce, která pracuje na bázi periodických kulatých stolů, je propagovat transparentnost a

sto švédských korun. Každý rok zaměstnanci procházejí etickým kurzem.“ Svým dodavatelům dokonce zaslali dopis, že dražší dárky budou vracet. Přestali také přijímat pozvání na honosnější akce či třeba golfové turnaje. Pravidla Skansky ale překvapivě platí jen pro Švédsko, přitom 80% jejího obrátu pochází ze zahraničí. „Nastavujeme pravidla i mimo Švédsko, ale je na našich pobočkách, aby je přizpůsobily místním zvyklostem,“ dodává pan Gimbe. Jak to pak dopadá? Českému vedení firmy vůbec nevádí nařčení z korupce, když se nedávno provalila jeho dohoda s vedením Královehradeckého kraje na rekonstrukci jeho sídla, pokud mu na tělo připraví veřejnou zakázku. Daňoví poplatníci díky nevýhodné dohodě přišli o desítky milionů korun.

²⁶ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004. s. 10 a 11

rozvoj společenské odpovědnosti podniků a postupné sblížení existujících iniciativ v dané oblasti.

Institucí, působící v předmětné oblasti na celosvětové úrovni, je Global Compact. Byla vyhlášena Organizací spojených národů v roce 2000. Jde o mezinárodní síť sdružující agentury OSN, nevládní organizace, zástupce více než tisíce firem a zástupce dalších mezinárodních organizací (International Labor Organization, World Business Council on Sustainable Development). Cílem této globální iniciativy je prosazování společenské odpovědnosti podnikání v oblasti lidských práv, pracovních standardů a životního prostředí.

Idea společenské odpovědnosti podniků se šíří a spolu s ní i počet firem, které se v této oblasti angažují. Úměrně tomu roste i množství a pestrost aktivit, které jsou v tomto směru realizovány. Za dané situace zcela přirozeně vyvstává problém organizovanosti podniků a problém objektivizace a srovnatelnosti při prezentaci výsledků, jež v oblasti společenské odpovědnosti podniky dosáhly. Je diskutována otázka dobrovolnosti, kritérií hodnocení, resp. certifikace. Mezi zastánce dobrovolnosti patří převážně mezinárodní organizace a organizace zastupující podniky. Ty argumentují tím, že povinná forma společenské odpovědnosti by znamenala konec radosti, inovace a kreativity a redukovala by celou věc na odškrtnutí položek v dalších formulářích. Považují navíc za nemožné nalézt jednotná kritéria, která by byla univerzálně aplikovatelná na všechny firmy bez ohledu na jejich velikost, oblast působení a lokální kontext. Naproti tomu příznivci pevného rámce uplatňování společenské odpovědnosti podniků, ke kterým se řadí zejména vlivné nevládní organizace, se obávají redukce celého hnutí na pouhou propagaci podniků, kdy se hovoří jen o dobrých věcech, zatímco špatné jsou zamlčovány.²⁷

Lze očekávat, že postupně bude docházet ke sjednocování kritérií pro posuzování společenské odpovědnosti podniků. Tento trend podporují nejen zmíněné nevládní organizace, ale i mnohé podniky, a to právě ty, které se v dané oblasti významně a úspěšně angažují. Činí tak s cílem, aby objektivní a široce srovnatelné výsledky auditu přispěly k růstu jejich pozitivního image a konkurenceschopnosti. Je docela pravděpodobné, že se začne rozvíjet systém certifikace společenské odpovědnosti podniků, obdobný svým pojetím i důsledky tomu, který dnes panuje v oblasti kvality.

Positivní roli při vytváření podmínek pro šíření a hlubší zakořenění společenské odpovědnosti podniků může, resp. by měl sehrávat stát. Nejde pouze o legislativní opatření. Dalšími cestami může být zohledňování dané angažovanosti podniků při zadávání státních zakázek, či propagace podniků cestou veřejných ocenění, označování jejich výrobků, informačních webových stránek apod. Příkladem takové podpory ze strany vlády je dánská kampaň „Our common concern“ z roku 1994, jejímž cílem bylo řešit problematiku rostoucí nezaměstnanosti a polarizace dánské společnosti.²⁸ Jiným příkladem může být webová stránka spravovaná německou vládou ve spolupráci se spotřebitelskou iniciativou Verbraucher Initiative prezentující ekologicky a společensky odpovědné podniky.²⁹

O situaci v České republice si lze učinit jistý obraz na základě výsledků průzkumu publikovaného ve výše citované studii Trnkové.³⁰ Z průzkumu, kterého se zúčastnilo více než sto firem, v relativně vyrovnaném zastoupení co do jejich velikosti a původu, jednoznačně vyplynulo, že respondenti považují angažování se podniku ve prospěch společnosti za důležité. Analýza odpovědí na další otázky tento názor částečně potvrzuje, ale i relativizuje.

²⁷ tamtéž s. 11 a 12.

²⁸ tamtéž s.13.

²⁹ www.oeko-fair.de

³⁰ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004. s.19 a n.

Za jisté specifikum českého prostředí, svědčícím o zatím pouze částečném rozvinutí konceptu společenské odpovědnosti podniků, je možno považovat skutečnost, že podniky realizují svoje aktivity více směrem dovnitř, než vně podniku. Preferují zejména péči o zaměstnance, včetně péče o jejich vzdělávání. Motivem je přilákání a udržení kvalitních pracovníků. Směrem vně jsou aktivity menší. Podniky si v tomto směru uvědomují zejména význam vlastní transparentnosti vůči okolí. Rozvíjejí rovněž spolupráci se školami, která je motivována již výše zmíněnou snahou o získání kvalitních pracovníků, v některých případech se jedná o společné řešení vědecko-výzkumných úkolů. Do jisté míry je jako důležitá vnímána angažovanost ve prospěch ochrany životního prostředí. Angažovanost v oblasti dárcovství sehrává v průměru druhořadou roli.

Další významné specifikum spočívá v tom, že podniky nepocitují v dané oblasti nějaký významnější tlak ze strany spotřebitelů či medií. Zdá se, že českého spotřebitele zatím zajímá především dostupnost zboží, jeho parametry a cena. Velmi málo se stará o to, kým je toto zboží vyráběno, za jakých podmínek, jak se výrobce chová k sociálnímu a přírodnímu prostředí. Toto svědčí, v kontrastu s vyspělými zeměmi, o nedostatečném rozvinutí spotřebitelské kultury a společenské angažovanosti zákazníků. Důvodem je vedle prostého nezájmu i nízká informovanost. Z průzkumu, který provedla mezi českou veřejností agentura STEM vyplývá, že se lidé jen těžko dozvídají, zda je nějaká firma společensky odpovědná. Objektivní informace ze strany státu o pozitivním chování firem ve směru společenské odpovědnosti jsou nedostatečné. Pro media je dané téma podezřelé (vidí v něm skrytou reklamu) a především neatraktivní, protože, dle názorů novinářů, většinu čtenářů, resp. diváků či posluchačů daná problematika nezajímá. O pozitivním působení firem v oblasti společenské odpovědnosti proto prakticky neinformují. Naproti tomu kauzy týkající se závažných provinění firem vůči vlastním zaměstnancům, životnímu prostředí apod. jsou tématem pro media velmi atraktivním a proto poměrně frekventovaným, nicméně nějaký zřetelnější vliv na chování občanů, například cestou spotřebitelského bojkotu, není patrný.

Oblast dárcovství není v portfoliu daných aktivit nějak výrazněji uplatňována, a pokud se tak děje, je zpravidla záležitostí jen těch největších podnikatelských subjektů. Prezentace angažovanosti firem při sponzorování různých sportovních, kulturních či jiných akcí vyznívá často škrobeně a nepřesvědčivě. Přímí účastníci takových akcí či televizní diváci vnímají tak sponzorství ne jako projev nějaké hlubší a konkrétnější odpovědnosti za specifickou podporu daných aktivit, ale za přímočarou snahu sponzora „být při tom“ a za peníze si koupit vylepšení svého image.

Je třeba přiznat, že názory na podstatu, smysl, význam, motivaci i způsob praktické realizace manažerské etiky a společenské odpovědnosti podniků, nejsou jednoznačné. Situace je přitom značně diferencovaná dle jednotlivých zemí a kultur. Vývojové trendy ve vyspělých zemích však naznačují, že jejich váha, co by faktorů konkurenceschopnosti, v podstatné míře vzrůstá.

Etika v manažerské praxi

Z úvodních pasáží této kapitoly plyne, že etika se stává součástí podnikání a vyplývají z nich i některé důvody, proč tomu tak je. Pokud bychom daná zdůvodnění měli doplnit a shrnout v rovině podnikové praxe, pak v návaznosti na Rolného³¹ můžeme uvést šest zásadních důvodů. Podnik by se měl chovat eticky, protože

- a) *je to v jeho zájmu*: Pozitivní morální klima vytváří podmínky pro dobré pracovní vztahy v podniku, stimuluje výkonnost pracovníků a umožňuje i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolou a s řešením etických konfliktů. V rámci

³¹ ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert, 1998. s.44 a 45

podnikatelského prostředí zvyšuje etické chování podniku jeho kredibilitu, což zpětně kladně ovlivňuje chování ostatních zúčastněných subjektů vůči podniku (zákazníků, investorů, bank aj.)

- b) *mravnost je obecným zájmem celé společnosti*: Obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomicky pozitivní a stimulační charakter. Snižují se náklady sociálních neúspěchů, morální společnost je méně nákladná, snižuje náklady na kontrolní a donucovací aparát.
- c) *každý podnikatelský subjekt očekává, resp. vítá etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit*: Takové očekávání je základním principem legální podnikatelské činnosti a dává jí tímto vlastně smysl. Bez těchto očekávání a jejich naplňování nelze legálně realizovat žádný podnikatelský záměr.
- d) *je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat*: Vstup do podnikatelského prostředí je spojen s morálním závazkem ambivalence. To znamená, že podnik sám musí garantovat takové chování, které vyžaduje od ostatních.
- e) *je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat*: Jde o soulad slov a činů, který společnost vnímá velmi citlivě. Přetvářka jako výchozí princip podnikání limituje jeho trvání pouze do doby jeho odhalení a zveřejnění.
- f) *porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání*: Porušovat morální pravidla a tím získávat výhody na úkor jiných, může být pro takto se chovající podnikatelské subjekty krátkodobě výhodné, ovšem pouze za situace, kdy jejich počet bude nízký. S rostoucí výší podílu takové skupiny podniků z celkového počtu se efekt připadající na jeden subjekt snižuje. Navíc při překročení určité kritické hranice dochází již k takové zátěži, kdy se celý ekonomický systém začíná rozpadat, šíří se chaos a dostavuje se celkový záporný efekt.

Značná část podniků, zvláště velkých společností ve vyspělých zemích, má, jak jsme se již zmínili, formulován svůj etický postoj v podobě oficiálního dokumentu. Ten může mít podobu **etického kodexu, firemního kréda, či deklarace hodnot**. Zatímco firemní krédo a deklarace hodnot představují spíše stručná a obecná etická prohlášení, etický kodex je zpravidla podrobnější, často i dosti rozsáhlý dokument, obsahující vedle obecných prohlášení i soubor poměrně podrobných zásad a pravidel chování, garance jejich dodržování i sankce za jejich případné nedodržování.

Etický kodex, jako určitá soustava pravidel, je specifickou aplikací morální teorie povinnosti. Měl by měl obsahovat to, co je třeba dělat nad rámec právních předpisů tak, aby byly respektovány etické zvyklosti či naplňována očekávání, charakteristická pro dané podnikatelské prostředí. Zároveň by však měl v jasné a esenciální podobě obsahovat vše důležité, co v oblasti mravní z právních předpisů vyplývá. Kodex má být totiž komplexním a přitom srozumitelným a přehledným vodítkem pro chování všech zaměstnanců. Koncentrovat elementární zásady vyplývající z práva do kodexu je nutné, mimo jiné též proto, že ve spleti právních předpisů se většina zaměstnanců nevyzná. Kodex by však z titulu své povahy a svého poslání neměl nahrazovat organizační předpisy, které rovněž intimují obecně závazné předpisy do specifických podmínek organizace, ovšem jiným způsobem a za jiným účelem.

Kodex by měl zahrnovat vztahy ke všem základním, na podniku zainteresovaným skupinám – stakeholderům, za které jsou, jak již bylo výše uvedeno, považováni vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé (zákazníci), věřitelé a obec, region a stát. Vedle stakeholderů je třeba

se zabývat i vztahy ke konkurentům, poněvadž etické zásady konkurenčního boje patří k důležitým problémům, které by měl etický kodex postihnout.

Těžištěm etických kodexů bývá zpravidla úprava vztahů mezi podnikem (zaměstnavatelem) a **zaměstnanci**. Podnik prostřednictvím kodexu formuluje vůči svým zaměstnancům na jedné straně povinnosti, na druhé straně pak závazky.

Na straně **povinností** jde, mimo běžné povinnosti zaměstnanců souvisejících s dodržováním pracovní kázně, především o povinnost důsledně naplňovat všechny závazky podniku vůči všem stakeholderům, a to tak, jak jsou v etickém kodexu (viz níže) deklarovány. Zvláště zdůrazňovanou oblastí je pak zejména střet zájmů a korupce.

V oblasti **střetu zájmů** jde hlavně o paralelní podnikatelskou činnost, resp. další pracovní úvazek u jiné organizace. Pokud zaměstnanec při těchto aktivitách využívá hmotné prostředky podniku, nebo informace, které jsou vlastnictvím podniku, popřípadě dané aktivity vykonává v rámci pracovní doby, je takové počínání považováno za neloajální a neetické, a to i v těch případech, když by nebylo právně prokazatelné a právně postižitelné. V kodexu by měl vůči zaměstnancům být formulován požadavek zachování firemního tajemství i dalších důvěrných informací, včetně očekávání zachování loajality zaměstnanců v tom smyslu, že i po té, když z podniku odejdou k jinému zaměstnavateli, nevyužijí v podniku získané informace v jeho neprospěch.

Za situace převisu nabídky nad poptávkou je hlavním potencionálním ohniskem vzniku **korupce** vztah k dodavatelům, přesněji řečeno, rozhodování o tom, která z nabídek dodavatelů bude přijata. Přijímání úplatků zaměstnanců podniku od dodavatelů poškozuje podnik dvojnásobem. Za prvé bezprostředně ekonomicky, protože daný úplatek, aby měl smysl, musí znamenat pro korumpujícího a korumpovaného ekonomický přínos, takže třetí z aktérů – podnik, pak nutně zaznamenává ztrátu¹. Za druhé poškozením dobrého jména podniku, což se může negativně projevit v dlouhodobých ekonomických výsledcích. Aby se zamezilo korupčnímu jednání, popřípadě aby se vyjasnilo, co lze za korupci považovat a co naopak představuje v dodavatelsko-odběratelských vztazích pouze projev úcty a přátelství, může být v kodexu například stanoveno, že zaměstnanci jednající s dodavateli

- nesmějí vyžadovat peníze nebo protislužby
- nikdy nesmějí přijímat peněžní dary
- malé dary nepeněžního charakteru či pohoštění mohou přijímat za předpokladu, že nezavazují přijímajícího, nemohou být špatně vykládány a mohou být na stejné úrovni oplaceny
- každý nabídnutý dar nebo úsluhu neobvyklého rozsahu, nebo s pochybným cílem, musí ohlásit nadřízenému.

Co se týká **závazků**, podnik zpravidla deklaruje, že vztahy k zaměstnancům jsou založeny na úctě a důstojnosti každého člověka. Přijímání a povyšování pracovníků se děje výhradně na základě jejich způsobilosti k dané práci, bez jakékoliv rasové, náboženské či národnostní diskriminace, bez ohledu na příslušnost k politické straně, na věk, stav, nebo nezpůsobilost, která se nevztahuje k pracovním úkonům. Podnik se rovněž zpravidla zavazuje netolerovat žádné sexuální či jiné fyzické a psychické obtěžování zaměstnanců. Důležitá je garance spravedlivé odměny za vykonanou práci. Do závazků podniku je vhodné uvést i různé služby a požitky poskytované zaměstnancům, zejména ty, které jdou nad rámec právem stanovených povinností zaměstnavatele – tzv. zaměstnanecké výhody. Jedná se o opatření v oblasti bezpečnosti práce, kulturního pracovního prostředí, dále o služby spojené s využíváním volného času, pomoc zaměstnancům při řešení tíživých životních situací apod. K tomu se

úzce váže závazek podniku umožňovat svým zaměstnancům vzdělávání a kvalifikační rozvoj. Významný je též závazek informovanosti. Podnik by měl své zaměstnance pravidelně seznamovat s cíli svých aktivit, vysvětlovat jim význam jednotlivých akcí a prací, podporovat efektivní komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a zainteresovávat zaměstnance na zlepšování jejich práce a výkonu firmy jako celku. Jako protiváhu vůči požadavku na loajalitu zaměstnanců by měl podnik garantovat přiměřenou úroveň stability zaměstnání a ohleduplného jednání se zaměstnanci v případě nutnosti organizačních změn, resp. propouštění. Vhodný je též závazek konstruktivního jednání s odborovou organizací, pokud je v podniku ustavena.

Velmi důležitou oblastí jsou rovněž vztahy vůči **zákazníkům**. Podnik by měl deklarovat, že čestné a vstřícné chování vůči zákazníkům je předpokladem trvalého a úspěšného obchodního partnerství. Důležitá je garance kvality s odvolávkou na zavedené normy. (Normy ISO, popř. další normy.) Je třeba, aby se podnik zavázal, že nebude vědomě prodávat výrobky, či poskytovat služby, které by mohly zákazníkům způsobit škodu. Dále pak, že nebude záměrně podávat nedostatečný nebo matoucí popis výrobků nebo služeb, který by zákazníky mohl uvést v omyl. V rámci reklamy nebude o svých výrobcích a službách uvádět přehnaně pozitivní, realitě neodpovídající informace. Ve snaze zvýšit prodej, nebo získat konkurenční výhodu nepoužije jiné prostředky, než jsou legitimně uznané. Důležitý je rovněž závazek, že informace získané od zákazníků jsou považovány za důvěrné a nebudou zneužity. V případech komodit a oblastí, kde je to zřetelné, by se měl podnik zavázat, že svoje výrobky³² nebude prodávat nedůvěryhodným partnerům, jejichž přičiněním by tyto výrobky mohly být využívány neetickým způsobem, v rozporu s právem, mezinárodními dohodami či politickými záměry státu.

Ve vztazích vůči **dodavatelům** je třeba formulovat svůj postoj především za situace převisu nabídky nad poptávkou. Je vhodné, aby se podnik zavázal, že vůči dodavateli nezneužije svého případného dominantního postavení k dosahování nepřiměřeného zisku, či poškození dodavatele. Podobně jako vůči zákazníkům je i vůči dodavatelům důležitý závazek nezneužití získaných informací. Stále aktuální, zejména v domácích podmínkách, je oblast platební kázně. Podnik by měl deklarovat slib uhrazovat své závazky vůči dodavatelům včas, podle sjednaných platebních podmínek. Pokud by došlo ke zcela mimořádné situaci, která by podniku znemožnila uhrazovat závazky předepsaným či sjednaným způsobem, měl by tuto skutečnost obchodním partnerům oznámit včas a řešit vzniklý problém vstřícně, v dostatečném předstihu a spolupráci. Podnik by se měl ve svém prohlášení zříci spolupráce s takovými dodavateli, kteří jsou nedůvěryhodní stran dodržování práva, chovají se neeticky, vykořisťují své zaměstnance, poškozují životní prostředí apod.

Vůči bankám, co by **věřitelům**, by měl podnik, podobně jako vůči dodavatelům, jasně deklarovat platební kázeň při splácení úvěrů a rovněž by se měl zavázat poskytovat pravdivé a úplné informace při žádosti o poskytnutí úvěru.

Formulace závazků vůči **vlastníkům** bude v kodexu diferencována podle toho, o jaký způsob vlastnického ovládnutí podniku půjde. V případě, že se bude jednat o akciovou společnost s větším počtem akcionářů, kteří z důvodu svého malého vlastnického podílu, nedostatečné kvalifikace, popř. z jiných důvodů se na bezprostředním řízení podniku nepodílí, je třeba zejména garantovat, že se s jejich kapitálem hospodaří v jejich prospěch. Podnik by měl deklarovat respektování práv všech akcionářů na pravdivé informace o hospodaření podniku, a to bez ohledu na velikost jejich vlastnického podílu a rovněž by se měl zavázat k úsilí o pravidelnou výplatu přiměřených dividend. Podnik by měl poctivě a otevřeně informovat o

³² například zbraně

své podnikatelské politice, dosažených výsledcích (úspěšných i neúspěšných) a vyhlídkách dalšího vývoje.

Ve vztazích k poslední ze jmenovaných skupin stakeholderů – **obci, regionu a státu**, by měl podnik deklarovat snahu být dobrým „občanem“. Být vstřícný nejen při plnění svých povinností vyplývajících ze zákona, ať už se jedná o odvádění daní či realizaci jiných zákonných odvodů, respektování povinností týkajících se ochrany životního prostředí aj., ale ve smyslu společenské odpovědnosti jít nad rámec právních předpisů. Podnik by se měl explicitně zavázat, že nebude zaměstnávat pracovníky „na černo“ a cizince bez pracovního povolení, že nebude řešit dočasné nevytížení kapacit tím, že povede pracovníky k fingované nemocnosti a neoprávněnému čerpání nemocenských dávek apod. Měla by být jasně deklarována podpora obce, resp. regionu, ve kterém podnik působí, cestou sponzorování a charitativní činnosti. Toto lze realizovat i prostřednictvím založení vlastní nadace. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby do této nadace dobrovolně přispívali. Podnik může vyhlásit záměr povzbuzovat zaměstnance i k dalším aktivitám týkajícím se veřejných záležitostí a poskytovat jim v tom morální i jinou přiměřenou podporu. Přitom se očekává, že zaměstnanci budou v rámci zmíněných aktivit reprezentovat svůj podnik a na veřejnosti prezentovat jeho výsledky i způsoby práce.

S ohledem na aktuálnost a závažnost ochrany životního prostředí by se podnik, zejména s takovou výrobou, která může představovat vyšší potenciaální nebezpečí v oblasti ekologie, měl explicitně zavázat, že bude

- důsledně respektovat zákonné normy, popřípadě i náročnější limity při produkci odpadů, znečišťování odpadních vod, emisí škodlivin,
- při výběru nových technologií vždy už ve stádiu rozhodování o investici nebo už ve stádiu výzkumu a vývoje analyzovat vliv na životní prostředí a dávat přednost bezodpadovým a neškodlivým technologiím
- pravidelně revidovat ekologické aspekty výrobních postupů a informovat okolní komunitu o výsledcích svého environmentálního programu.

Ve vztazích ke **konkurenci** by měl podnik deklarovat, že v konkurenčním boji si bude vždy počínat čestně. Cílem konkurenčního boje není zničení konkurenta, nýbrž motivace k neustálému pokroku. Podnik by se měl zavázat, že se zdrží veškerého jednání, které by mohlo poškodit konkurentovo dobré jméno, že nebude používat dumpingu, neúčastní se ilegálních kartelových dohod, v soutěži o získání zakázky nebude používat úplatky, reklamní kampaň povede korektně. Podnik by se měl dále zavázat, že nebude nečestným způsobem, např. průmyslovou špionáží, podplácením konkurentova personálu, vyžadováním důvěrných informací od zákazníků, ani žádnými jinými podlouhými praktikami, získávat firemní tajemství konkurentů a další informace o jejich podnikání³³.

Pokud má být etický kodex účinný a nemá zůstat pouze prohlášením, podle kterého se v realitě nikdo neřídí, měly by být splněny následující podmínky:

³³ V dané souvislosti je třeba zmínit koncept kyosei, jehož protagonistou je Ryuzaburo Kaku, prezident japonské firmy Canon Inc. Základní ideou toto konceptu je žít a pracovat pro společné blaho. To se vztahuje i na konkurenci. Konkurence není boj ve smyslu zničit, nebo být zničen. Ani když se konkurent dostane do obtíží, není důvod ho zlikvidovat. Taková likvidace zpravidla nepřinese celospolečenský prospěch. Kyosei však neznamená poskytovat ochranu neschopným. Je to respekt vůči rivalům, kteří soutěží čestně. Tento koncept zároveň umožňuje spolupráci mezi konkurenty. Tak je možno dosáhnout synergie a vyvinout produkty, na které jednotlivé podniky nemají sílu. Koncept kyosei představuje fair konkurenci při permanentní inovační aktivitě. (blíže Seknička a kol. s.109 a 110)

Etický kodex by měl vždy obsahovat určení sankcí, pokud zaměstnanec nebo i podnik ustanovení kodexu nedodrží. Zároveň by měl dávat garanci, že podnik bude zaměstnance chránit proti negativním důsledkům při porušení kodexu jinou osobou (nadřízeným, spolupracovníkem).

Další podmínkou je, aby s kodexem byli seznámeni všichni zainteresovaní. Tato podmínka může být poměrně snadno (a také bývá) splněna vůči zaměstnancům, kdy seznámení s kodexem může být i doprovázeno školením z oblasti podnikové etiky. Často však vážne, nebo je podceňována, komunikace vůči ostatním zainteresovaným skupinám. Etický kodex podniku by měl být považován za veřejný dokument a takto by se s ním také mělo zacházet. Velmi vhodnou formou publikace je umístění na webových stránkách podniku. Kromě stakeholderů a konkurentů se s ním tímto způsobem může seznámit i nejširší okolí.

V neposlední řadě je třeba zabezpečit, aby etický kodex zohledňoval vývoj situace a v rámci obecně platných etických zásad citlivě, včas a specifickým způsobem reagoval na změnu právních, ekonomických a sociálních podmínek.

Literatura:

BELL, D. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-84-2.

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

ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-85865-19-X.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, Sept. 1970.

HERTZOVÁ, N. *Plíživý převrat*. Praha : Dokořán, 2003. ISBN 80-86569-46-2.

KÜNG, H. *Weltethos für Welfpolitik und Weltwirtschaft*. München : Piper Verlag, 1997.

LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti*. Praha : Prostor, 1999. ISBN 80-7260-008-7.

LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. ISBN 80-85665-30-1.

RAWLS, J. *Teorie spravedlnosti*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-89-9.

RICH, A. *Etika hospodárství*. Sv.II. Praha : OIKOYMENH, 1994. ISBN 80-85241-62-5.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert, 1998. ISBN 80-85834-53-7.

ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Boskovice : Albert, 2001. ISBN 80-7326-000-X.

SEKNIČKA a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha : ASPI, 2001. ISBN 80-85963-40-X.

SOKOL, J. *Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů*. Praha : Vyšehrad 1998.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004.

ⁱ Je možné, že zástupce podniku (korumpovaný) je schopen a ochoten vyjednávat s dodavatelem (korumpujícím) tak, aby došlo k takovému řešení, u kterého se celková hodnota zvýší (viz hra s nenulovým/kladným součtem). Pak i podnik může dostat svůj díl z dané transakce. Nicméně o této výši rozhoduje zástupce podniku bez vědomí podniku, což je nelegální a neetické.