

**Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích**

**Studijní obor: Finance a daně**

# **Kultura a etika v podnikání**

(Bakalářská práce)

**Autor:** Viktor Krejča

**Vedoucí práce:** Judr. Přemysl Michálek

Kunovice, květen 2006

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením JUDr. Přemysla Michálka a v seznamu literatury uvedl všechny použité literární a odborné zdroje.

Praha, květen 2006

**Obsah**

1. Úvod ..... 1

2. Úvodní slovo ..... 2

3. Úvodní slovo ..... 3

4. Úvodní slovo ..... 4

5. Úvodní slovo ..... 5

6. Úvodní slovo ..... 6

7. Úvodní slovo ..... 7

8. Úvodní slovo ..... 8

9. Úvodní slovo ..... 9

10. Úvodní slovo ..... 10

11. Úvodní slovo ..... 11

12. Úvodní slovo ..... 12

13. Úvodní slovo ..... 13

14. Úvodní slovo ..... 14

15. Úvodní slovo ..... 15

16. Úvodní slovo ..... 16

17. Úvodní slovo ..... 17

18. Úvodní slovo ..... 18

19. Úvodní slovo ..... 19

20. Úvodní slovo ..... 20

21. Úvodní slovo ..... 21

22. Úvodní slovo ..... 22

23. Úvodní slovo ..... 23

24. Úvodní slovo ..... 24

25. Úvodní slovo ..... 25

26. Úvodní slovo ..... 26

27. Úvodní slovo ..... 27

28. Úvodní slovo ..... 28

29. Úvodní slovo ..... 29

30. Úvodní slovo ..... 30

31. Úvodní slovo ..... 31

32. Úvodní slovo ..... 32

33. Úvodní slovo ..... 33

34. Úvodní slovo ..... 34

35. Úvodní slovo ..... 35

36. Úvodní slovo ..... 36

37. Úvodní slovo ..... 37

38. Úvodní slovo ..... 38

39. Úvodní slovo ..... 39

40. Úvodní slovo ..... 40

41. Úvodní slovo ..... 41

42. Úvodní slovo ..... 42

43. Úvodní slovo ..... 43

44. Úvodní slovo ..... 44

45. Úvodní slovo ..... 45

46. Úvodní slovo ..... 46

47. Úvodní slovo ..... 47

48. Úvodní slovo ..... 48

49. Úvodní slovo ..... 49

50. Úvodní slovo ..... 50

51. Úvodní slovo ..... 51

52. Úvodní slovo ..... 52

53. Úvodní slovo ..... 53

54. Úvodní slovo ..... 54

55. Úvodní slovo ..... 55

56. Úvodní slovo ..... 56

57. Úvodní slovo ..... 57

58. Úvodní slovo ..... 58

59. Úvodní slovo ..... 59

60. Úvodní slovo ..... 60

61. Úvodní slovo ..... 61

62. Úvodní slovo ..... 62

63. Úvodní slovo ..... 63

64. Úvodní slovo ..... 64

65. Úvodní slovo ..... 65

66. Úvodní slovo ..... 66

67. Úvodní slovo ..... 67

68. Úvodní slovo ..... 68

69. Úvodní slovo ..... 69

70. Úvodní slovo ..... 70

71. Úvodní slovo ..... 71

72. Úvodní slovo ..... 72

73. Úvodní slovo ..... 73

74. Úvodní slovo ..... 74

75. Úvodní slovo ..... 75

76. Úvodní slovo ..... 76

77. Úvodní slovo ..... 77

78. Úvodní slovo ..... 78

79. Úvodní slovo ..... 79

80. Úvodní slovo ..... 80

81. Úvodní slovo ..... 81

82. Úvodní slovo ..... 82

83. Úvodní slovo ..... 83

84. Úvodní slovo ..... 84

85. Úvodní slovo ..... 85

86. Úvodní slovo ..... 86

87. Úvodní slovo ..... 87

88. Úvodní slovo ..... 88

89. Úvodní slovo ..... 89

90. Úvodní slovo ..... 90

91. Úvodní slovo ..... 91

92. Úvodní slovo ..... 92

93. Úvodní slovo ..... 93

94. Úvodní slovo ..... 94

95. Úvodní slovo ..... 95

96. Úvodní slovo ..... 96

97. Úvodní slovo ..... 97

98. Úvodní slovo ..... 98

99. Úvodní slovo ..... 99

100. Úvodní slovo ..... 100

**Poděkování:**

Děkuji panu JUDr. Přemyslu Michálkovi za metodickou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Praha, květen 2006

## Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1 ETIKA V PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>8</b>
1.1 ETIKA.....	9
1.2 ETIKA PODNIKÁNÍ .....	14
<b>2 NORMY REGULUJÍCÍ PODNIKÁNÍ .....</b>	<b>18</b>
2.1 PRÁVNÍ NORMY .....	19
2.1.1 <i>Prameny českého obchodního práva .....</i>	<i>21</i>
2.2 ETICKÉ NORMY .....	26
2.2.1 <i>Etické kodexy .....</i>	<i>27</i>
2.3 DODRŽOVÁNÍ, ZÁVAZNOST A SPECIFIKA UVEDENÝCH NOREM .....	33
<b>3 PODNIKOVÁ KULTURA: PODSTATA, PRVKY, TYPY .....</b>	<b>38</b>
3.1 PODNIKOVÁ KULTURA .....	38
3.1.1 <i>Členění a změna podnikové kultury .....</i>	<i>42</i>
3.1.2 <i>Motivace a stimulační lidé v rámci podnikové kultury .....</i>	<i>46</i>
3.2 UPLATŇOVÁNÍ PODNIKOVÉ KULTURY V NĚKTERÝCH DEMOKRACIÍCH .....	47
3.2.1 <i>Německý model .....</i>	<i>47</i>
3.2.2 <i>Japonské pojetí .....</i>	<i>48</i>
3.2.3 <i>Spojené státy americké .....</i>	<i>49</i>
3.3 SPECIFIKA ČESKÉHO PROSTŘEDÍ .....	50
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

V nejrůznějších médiích se denně setkáváme se zprávami o událostech a případech v ekonomice, které nás vyzývají k zaujetí morálního postoje. Například zprávy o přijímání nebo poskytování úplatků, "tunelování" společností, zneužívání přístupu k informacím, o drancování a vývozu surovin, neplnění smluv atp. Seznam by se dal libovolně rozšiřovat. Nelze říci, že všechny tyto události jsou zapříčiněny kriminálními praktikami. Mnoho z nich je zpravidla založeno na suchopárné provozně hospodářské kalkulaci. Mnoho podnikatelů nebo manažerů nevidí v úsilí o dosažení zisku žádný podnět k ohledům na morálně znepokojivé vedlejší účinky vlastního jednání při svých rozhodnutích. Odvolávají se přitom na pravidla tržní ekonomiky, která předepisují požadavek docílení zisku a z toho vyvozují, že kromě podnikatelských aktivit jsou osvobozeni od veškeré další odpovědnosti za svá rozhodnutí. Společensky nežádoucí vedlejší účinky odsouvají do pozadí se zdůvodněním, že etické reflexe mají své místo pouze v soukromém životě a do podnikání nepatří. V návaznosti na uvedené problémy se stále častěji setkáváme s pojmy etika podnikání, image firmy, podniková kultura. Nejedná se o nové sociálně ekonomické pojmy, pouze se jim i v naší zemi začala věnovat větší pozornost. Přesto se jedná o dosud plně neprobádané fenomény, které čekají na uznání své důležitosti a zejména na jejich praktické začlenění do strategie a řízení každé firmy. Etiku v podnikání bychom velmi jednoduše mohli charakterizovat jako odpovědné rozhodování a jednání v komplexních a často i konfliktních ekonomických situacích. Image firmy vyjadřuje zejména to, jak firmu vidí okolní svět, jak vážně ji berou partneři, zákazníci, jak si váží svého místa zaměstnanci. Podniková kultura charakterizuje osobnost a etiku firmy.

Po listopadových událostech v roce 1989 došlo v naší zemi k mnoha společenským, ekonomickým a sociálním změnám. Mnoho z těchto změn je stále ještě ve stadiu realizace, nebo se teprve nyní naplno projevují jejich důsledky. Mnoho podniků a firem zaniklo, jiné se transformovaly a mnoho nových soukromých firem a obchodních společností vzniklo. Také zahraniční podnikatelé přesunuli své aktivity do naší země. Na trhu se střetávají různorodé subjekty. Jedny s dlouholetou tradicí a silnou podnikovou kulturou, další zcela nové, které si své postavení a image teprve budují. A zejména pro ty druhé zde vzniká řada

otázek. Jaké jsou vlastně cíle moderního podnikání? Jaké normy podnikání určují a regulují, jaká je jejich závaznost, vynutitelnost? Postačuje dodržování právních norem, nebo tyto musí být doplněny dalšími normami? Co vede podnikatele k tomu, aby jednali neeticky vůči svým partnerům, svému okolí a proč je důležité etické jednání v podnikání? Ale jsou tady i další otázky. Co je přednější? Vybudování stabilní dlouhodobě prosperující firmy nebo naopak rychlé zbohatnutí, dosažení zisku na úkor etiky podnikání bez ohledu na zaměstnance, konkurenty, zákazníky, ekologii? Je nutno systematicky budovat podnikovou kulturu, jaký je jejich vliv na jednání a motivaci lidí?

Při sledování dění kolem sebe zjišťujeme, že v ekonomické a v sociální oblasti naší země není vše tak, jak by bylo žádoucí. Ponechejme stranou problémy z nejasné privatizace a vlastnických vztahů, hašteření politických stran, které díky svým vnitrostranickým problémům mimo jiné zanedbávají řešení závažných problémů ekonomiky této země. Věnujme se problematice vzájemných vztahů etiky, podnikání a podnikové kultury v současných tržních podmínkách. Hledejme odpovědi na výše uvedené otázky a specifikujme, co je to vlastně etika v podnikání, jaké jsou normy regulující podnikatelskou činnost a jaká je jejich závaznost, vynutitelnost. Co je to podniková kultura a jaký je její vztah k etickým zásadám podnikání, jakou roli v tomto procesu hraje člověk jako vedoucí pracovník, či jako řadový zaměstnanec, jakými normami je vázán a omezován. Proč je nutné zavádět etické principy do podnikatelských činností. Na prosperitě každého podniku závisí vývoj ekonomiky celé naší země, a to zda se zde podniká eticky a podle předem daných pravidel, je pozvánkou pro zahraniční investory a podnikatele, bez kterých nelze při současném propojování národních ekonomik na trhu uspět. Rovněž zamýšlený vstup do evropské unie není možný bez dodržování zásad stanovených pro fungování právního státu a obecného dodržování etických norem.

Uvedené téma jsem zvolil vzhledem k jeho závažnosti a aktuálnosti v současných dnech. Každý z nás se jako zákazník denně setkává s nejrůznějšími výrobky a službami, nad jejichž kvalitou se pozastavuje a kladně či záporně je hodnotí. V rozhovorech se zaměstnanci různých firem či soukromých podnikatelů se dozvídáme skutečnosti o tom, jakým způsobem který podnikatel dosahuje zisků,

jak jedná se zaměstnanci, jak je řídí. Při čtení denního tisku, poslechu zpráv nebo sledování televize rovněž získáváme informace zejména o tom, jak je v naší společnosti dosahováno zisku neetickým, mnohdy i protiprávním způsobem. Jak mnozí podnikatelé využívají "mezer" v zákonech k vlastnímu prospěchu, bez ohledu na etiku podnikání. Na základě těchto informací si spotřebitel, prostý občan utváří svůj názor o podniku, o jeho image a jeho kultuře.

Cílem diplomové práce je v obecné teoretické rovině:

- analyzovat vzájemný vztah etiky a podnikání s cílem prokázat nutnost respektování etických zásad v podnikání v celku i v různých aspektech podnikatelských činností.
- analyzovat právní a etické instituty regulace podnikatelských činností s cílem vymezení společných a odlišných parametrů (jejich specifiky),
- analyzovat vzájemný vztah podnikové kultury a etických zásad podnikání s cílem ukázat podnikovou kulturu jako formu realizace a uplatňování etiky v organizaci.

V první kapitole jsou analyzovány vzájemné vztahy etiky a podnikání. K objasnění této problematiky vymezují některé základní etické pojmy jako například etika, morálka, mravnost, svoboda atp. Druhá kapitola je věnována normám regulujícím podnikání, jejich závaznosti a vynutitelnosti. Třetí kapitola analyzuje podnikovou kulturu, ukazuje na kladné příklady uplatňování podnikové kultury v některých zahraničních podnicích v porovnání se situací v českých podmínkách.

Při zpracování závěrečné diplomové práce jsem použil analyticko-syntetickou metodu doplněnou o metodu komparativní.

## 1 ETIKA V PODNIKÁNÍ

V současné době pozorujeme růst zájmu o etiku v podnikání zejména v západních zemích. Zavádění teoretických analýz nového vědního oboru (business ethics) do podnikatelské praxe má za cíl zdokonalení praktik v podnikatelských činnostech. Takto chápaná podnikatelská etika má širší záběr než pouhé dodržování právních norem. Ty jsou jednoznačné, ale zejména proto nemohou postihnout složitost rozmanitých konfliktů na různých úrovních. Na právo se pohlíží jako na minimum etiky.<sup>1</sup> Základním úkolem etiky je zde hledání rovnováhy mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky podnikatelské činnosti. Cílem je neformálními prostředky usměrňovat podnikatelské jednání na všech úrovních.<sup>2</sup>

Při hledání odpovědí na otázku, proč je důležité etické jednání v podnikání, se dostáváme k velmi širokému spektru motivů sahajícím od křesťanských hodnot, nedostatečné důvěry v instituce, strachu o přežití, strachu z nových technologií, přes tradiční víru v dobro a spravedlnost, politické programy až ke kritice, či odmítání současného ekonomického řádu.<sup>3</sup> Společným jmenovatelem těchto motivů je zřejmě odmítnutí takového chápání podnikání, které odděluje etiku a byznys. Popření toho, že v ekonomice neplatí morální hodnoty a jediným cílem firem je zisk. Z tohoto pohledu bychom hlavní ideu etiky v podnikání mohli vyjádřit tezí, že etika, tedy reflexe dobrého a správného v životě jednotlivců i společnosti, ovlivňuje vytváření a legitimizaci podmínek pro rozvoj podnikatelských aktivit.<sup>4</sup> Ty nesmějí být ospravedlňovány pouhou silou nebo přesilou. Etiku v podnikání je nutno chápat jako reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální, korporativní i společenské normy a hodnoty. Týká se všech ekonomických subjektů, tedy firem, manažerů, dělníků, spotřebitelů, investorů, ale i celé ekonomiky jak v národním, tak i mezinárodním kontextu.

<sup>1</sup> Viz. Němcová, L. Etika podnikání. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1994, s. 161.

<sup>2</sup> Na úrovni jednotlivých osob (zaměstnanců, zaměstnavatelů, dodavatelů..), na úrovni organizace (firmy, odbory, svazy..), na úrovni ekonomického systému jako celku (firma-stát, mezinárodní vztahy a pod.).

<sup>3</sup> Viz. Steinmann, H., Lohr, A. Základy podnikové etiky. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 5, ISBN 80-85865-56-4.

<sup>4</sup> Tamtéž.



Podnikatelská etika čerpá ze tří teoretických zdrojů. Z učení církví, společenských věd (filosofie, sociologie, ekonomie) a ze samotného podnikání. Také kultura a historie národů hraje důležitou roli v chápání morálky a etiky. Evropské chápání ekonomiky a role podnikatele v ní má dlouhou tradici a vývoj. Od kritiky podnikatelského ducha až po uznání rozhodujícího významu podnikatele pro hospodářský růst. Hlavní snahou etiky v podnikání je přispět ke zdokonalení praktik v podnikání, zejména zdokonalování etické kvality rozhodování a jednání na všech úrovních. Ústřední myšlenkou je, uvědomit si vazby mezi rozhodnutím, jednáním a odpovědností. V praxi jde o vytváření takové kultury jednání, která je založena na důvěře a odpovědnosti.

Odpovědět na otázku, v čem spočívá podstata etiky v podnikání, není jednoduché. Vyžaduje to znalost základních etických pojmů, zejména *morálky, svědomí, spravedlnosti, odpovědnosti, svobody* atp.

## 1.1 Etika

Původně bylo jednání člověka řízeno tradicí, obyčejem. Jednotlivec se řídil obyčejem, který mu připadal přirozený a zjednodušil si tak rozhodování. Již v raných vyspělých kulturách, když docházelo ke společenským změnám a s nimi spojeným změnám mravních názorů, se postupně výhradně ústní tradice a obyčeje nahrazovaly písemně fixovanými pravidly a zákony. Když došlo ke zpochybňování mravních tradic, nebo když se objevily nové společenské nebo individuální problémy, pro něž nebyly k dispozici žádné normy, uskutečnil se přechod k etice.<sup>5</sup> Za rozhodující momenty, proč se uvnitř nějaké kultury zpochybňují mravy uznávané jako přirozené můžeme uvést například chování jednotlivce, případně celých skupin, které se od stávajících norem vzdaluje tak silně, že nemůže být kontrolováno sankcemi. K odklonu od vlastních tradic může vést i vzájemná srážka různých mravů. Dále se může vytvořit takové kritické vědomí, které podrobí vlastní tradice přísnému zkoumání rozumem.

<sup>5</sup> Viz. Leissmann, K., Zenaty, G. O myšlení - úvod do filosofie. 1. vyd. Praha: VOTOBIA, 1994, s. 70, ISBN 80-85619-94-6.

Pod etikou rozumíme morální filosofii, tedy kritickou reflexi existující morálky. Etika se ptá na podmínky a možnosti morálního jednání, na zdůvodnitelnost morálních norem a pokouší se je sama formulovat. Každá morální filosofie, neboli etika, spočívá přinejmenším na třech předpokladech. Na předpokladu, že člověku je možné svobodné, vědomé, záměrné a tím i plně zodpovědné jednání. Na předpokladu, že morální normy a příkázání jsou rozumově zdůvodnitelné a ospravedlnitelné a na předpokladu, že člověk není odkazován na svědomí, hlas přírody, náboženské nebo světské autority. Filosofická etika začíná tam, kde jednotlivec neprovádí svá rozhodnutí jen na základě jistých předem daných hodnot, nýbrž kde se vnojuje i otázka platnosti a zdůvodnitelnosti hodnot vůbec. „Filosofické etice šlo především vždy o to, zdůvodnit nebo ospravedlnit, proč určitá jednání nebo cíle jednání jsou o sobě dobré, tzn., že jsou vždy žádoucí, nebo mají být dokonce vyžadovány“.<sup>6</sup> Morálními normami se označují taková pravidla chování, která se dají odvodit z hodnoty "dobra", ať už je jakkoliv definováno. Vzhledem k tomu, že takové normy jsou v různých společnostech různé, dá se hovořit o různých "morálkách". Pod morálkou je třeba rozumět pravidla, příkazy, hodnoty a normy (přijaté jako platné pro určité společnosti), které mají vést ke společensky žádoucímu jednání uznávanému společností za dobré. Od morálky musíme odlišovat konvence a zákony. Konvencemi bývají označovány dohody, které řídí způsoby chování, a které mají určité praktické funkce. Jedná se například o pozdravy, předpisy oblékání, způsoby stolování, pravidla vzájemných kontaktů atp. Jestliže takové konvence mají dlouhou tradici, bývají označovány jako obyčej a zvyklosti.

Pojem etika je odvozen od řeckého slova "ethos". To v původním významu znamená zpravidla místo pobytu, později místo v němž se bydlí, v němž je člověk doma. Z toho pak pochopíme abstraktní užití slova "etos" ve smyslu zvyk, obyčej, tradice a nakonec i mravů. Tak se tedy od počátku pojí s pojmem "ethos" význam odkazující na mravní chování, jež se řídí podle toho, co se ve vlastním okruhu bydlení a života stalo obyčejem, tradicí, konvencí, normou.<sup>7</sup> Ze základních poznatků, které spadají do oblasti noetiky a metafyziky vyvozují etikové praktické

<sup>6</sup> Leissmann, K., Zenaty, G. O myšlení - úvod do filosofie. 1. vyd. Praha: VOTOBIA, 1994, s. 89, ISBN 80-85619-94-6.

<sup>7</sup> Viz. Rich, A. Etika hospodářství I. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1994, s. 15, ISBN 80-85241-61-7.

důsledky pro lidské jednání. Etika je relativně samostatná filosofická disciplína, která se zabývá otázkami, jak se má člověk chovat a proč se tak má chovat, jaký má zaujmout postoj.<sup>8</sup> Vznikla již v antice. Nový impuls a perspektivu přináší křesťanství. Etika zde opouští půdu lidské přirozenosti a dostává se na metafyzický základ. Ve středověku je pevně zaklíněna v soustavě křesťanského náboženství a spoutána teologií. Renesance postavila etiku opět na světský základ. Ani ona jí však nevrátila samostatnost a jistou výlučnost, která jí náležela v systému filosofického zkoumání v antice. Mravnost se postupně navrácí do lůna lidské přirozenosti a etika dovršuje proces konstituování svého předmětu, metod výzkumu a prokazuje svoji životnost. Přes rozdílnosti a protiklady v jednotlivých směrech etického myšlení lze vysledovat určité společné rysy. Každá etika věří, že existuje dobro, věří v lidskou sounáležitost a důstojnost člověka. Uznává svobodu a zároveň odpovědnost v lidském konání. Není však receptem, ale kontinuální analýzou hodnot a mechanismů regulace, která má za cíl též překračovat stávající morální konvence. Úzce souvisí se socializačním procesem člověka. Má dvourozměrný charakter, který ji orientuje na řešení dvou základních otázek. Co je dobré a co je spravedlivé?

Jedno z mnoha možných dělení etiky, v tomto případě podle základních badatelských směrů, je následující:

*Deskriptivní etika* - jde jí o popisné stanovení toho, co je etické, přesněji řečeno, co platí u určitých skupin, národů, kultur za morální nebo nemorální. Dále zjišťuje faktory odpovědné za proměnu morálních hodnotových představ nebo základních podmínek, které ovlivňují určité akty chování.

*Normativní etika* – na rozdíl od deskriptivní etiky se jedná o badatelský směr který zkoumá, jak by se měl člověk chovat. Její prvky se tedy týkají toho, co má být a ne toho co je. Ukazují to, co je směrodatné, závazné a tím i platné. Hovoří se převážně o morálních hodnotách, normách, kodexech a principech. Zabývá se také jejich zdůvodněním. Jinak řečeno, jejich smysl není v tom, že člověk nějakým způsobem jedná tak a ne jinak, nýbrž proč tak má jednat a proč nejednat jinak.

*Metaetika* – je badatelský směr. Na rozdíl od normativní etiky nemá vytyčovat základní mravní principy nebo určité cíle jednání. Omezuje se na rozbor etických

---

<sup>8</sup> Blíže Anzenbacher, A. Úvod do etiky. 1. vyd. Praha: ZVON, 1994, s. 1-18, ISBN 80-7113-111-3.

pojmu a výroků vzhledem k jejich logické struktuře. Jedním z cílů je nalezení formálního kritéria pro odlišení morálních dimenzí života od ostatních.

Život každého člověka je prostoupen množstvím norem<sup>9</sup>, příkazů a předpisů, které ovlivňují jeho jednání. Zároveň pak jeho činy bývají podle těchto norem hodnoceny jako správné nebo nesprávné. Například trestní zákoník, náboženská příkázání, pracovní předpisy, úřední nařízení, ale také vžitá mravy a zvyky, občanské, rodinné a profesionální povinnosti. Od příkazu "nezabiješ" až po "kouřiti zakázáno".<sup>10</sup> Všechny tyto normy se ale v průběhu času mění. I když se jimi člověk řídí a neprotiví se jim, i když jim přesně podřizuje své jednání, každý svůj čin, takže mu nelze vytknout sebemenší prohřešek, přesto jeho jednání může být mravně bezcenné, neboť mravnost<sup>11</sup>, etická hodnota nezáleží pouze na činu samém, ale také na úmyslu. Dobrý čin, který je proveden pod vlivem strachu před trestem, nebo společenským odsouzením, je sice správný, nikoli však mravný. Stejný čin může být mravný, jestliže jej někdo vykoná proto, že jej považuje za dobrý a naopak jeho opak považuje za špatný. Splnění normy příkazu, stanoveného cizí vůlí je vnějškový mechanický proces, prostý opravdové morality. V tomto případě, kdy je mravnost opřena o jakýkoliv donucovací prostředek, hovoříme o mravnosti nepravé, tj. řízené cizími pohnutkami a zákony. Pravá etika musí být soběstačná – autonomní. Věcí autonomní etiky není stanovit povinnosti (smíš, nesmíš), jejím jediným úkolem je najít princip, který by člověku umožnil přesně a neomylně rozlišit dobré od špatného.<sup>12</sup>

V praktickém životě jsou lidé neustále konfrontováni s otázkami morálky, na něž jsou dávány odlišné, mnohdy dokonce protikladné odpovědi. V případě, kdy jsou složitá rozhodnutí přijímána na základě nekonkrétních pocitů, hovoříme o intuitivním chápání morálky. Takto ji chápe většina lidí a otvírají se tak dveře k široké individuální relativizaci mravních hodnot. Pouhý "přirozený" pocit nebo

<sup>9</sup> NORMA: *Latinsky pravidlo, vzor, předpis. V morální filosofii generální imperativ, který vyzývá lidi k jistému morálně žádoucímu jednání.* Viz. Liessmann, G. Zenaty, G. O myšlení - úvod do filosofie. 1. vyd. Praha: VOTOBIA, 1994, s. 365, ISBN 80-85619-94-6.

<sup>10</sup> Viz. Neff, V. Filosofický slovník. 2. vyd. Praha: Mladá fronta, 1993, s. 99.

<sup>11</sup> MRAVNOST: *Ve filosofii soubor morálních povinností, které má člověk k sobě samému, vůči jiným lidem a podle novějšího výkladu i k přírodě. Znakem mravnosti je-alespoň podle Kanta-dobrá vůle, jednání z morálních důvodů, tedy úsilí principiálně, nikoliv ze strachu před zákonem, chtít dobro a odmítat zlo, přičemž ještě zůstává otevřené, jak jsou dobro a zlo obsahově přesněji definovány.* Viz. Liessmann, G. Zenaty, G. O myšlení - úvod do filosofie. 1. vyd. Praha: VOTOBIA, 1994, s. 364, ISBN 80-85619-94-6.

<sup>12</sup> Viz. Anzenbacher, A. Úvod do etiky. 1. vyd. Praha: ZVON, 1994, s. 69, ISBN 807113-111-3.

instinkt ale k opravdovému zdůvodnění mravního jednání nestačí. Každý člověk v rámci svého jednání tříbí svou schopnost kritické reflexe skutečnosti, včetně sebereflexe, učí se transformovat přesvědčivé, tj. především racionálně zdůvodnit argumenty pro či proti, zvažovat důsledky té nebo oné varianty svobodné volby, svého rozhodnutí konat. Morálka je tradičně definována jako soubor pravidel, hodnot, postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání. Tato charakteristika však nezahrnuje dynamiku a rozvoj morálních kritérií. Morálka v dnešním pojetí překračuje uvedený rámec regulace a koordinace jednání a chování lidí a pravidla, jimiž se řídí soužití lidí v reálném čase a prostoru. Znamená nejen pouhou registraci toho co je vžité, zděděné, ale i snahu dané překonat a přiblížit se k ideálu. To znamená, nastolovat nová kritéria, která učiní mravní jednání prospěšnější, funkčnější a hlavně lidsky hodnotnější.<sup>13</sup> Pokud hovoříme o morálce, musíme se zmínit i o mravních normách, které hrají v rámci morálky velmi důležitou úlohu a přitom zdůraznit pojmové rozlišení etiky a morálky. *"Morálka je míněna jako stav fakticky panujících norem ohraničeného kulturního prostoru. Za etiku je označováno metodicky ukázněné myšlení o této morálce".*<sup>14</sup>

Základem každého jednání je rozhodovací proces, ve kterém jedinec nebo instituce volí mezi dobrem a zlem. Dobro chápeme jako vědomé jednání, které je v souladu s mravními zákony. Dobré je to, co je lidsky hodnotné pro člověka. Dobro činí lidský život smysluplný, zvyšuje kvalitu lidského života. Za dobro je považována úcta, láska k člověku, ochota ..., na druhé straně zlo je především násilí a zabíjení. Podmínkou tohoto rozhodovacího procesu je dobrovolnost, neboli svobodná volba. Jednání je třeba zdůvodnit a nést za něj odpovědnost. Člověk se rozhoduje pro nějaký čin. Jde o to, zda je něčím nucen, nebo zda je jeho rozhodování svobodné<sup>15</sup>. Rozhodovací proces je ovlivňován mnoha vlivy. Jedná se například o výchovu, zvyky, předsudky, vlivy okolí atp. Sám fakt

<sup>13</sup> Viz: Steinmann, H., Lohr, A. Základy hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 10-16, ISBN 80-85865-56-4.

<sup>14</sup> Tamtéž, s.10.

<sup>15</sup> SVOBODA: *Pojem z praktické filosofie, který je obvykle určován třemi způsoby: jako "svoboda volby" (možnost volit mezi dvěma alternativami), "svoboda jednání" (možnost jednání bez vnějších, např. Politických tlaků) a "svoboda vůle" (schopnost sebeurčení a tím i k zodpovědnosti. Viz: Leissmann, K. Zenaty, G. O myšlení - úvod do filosofie. 1. vyd. Praha: VOTOBIA, 1994, s. 368, ISBN 80-85619-94-6.*

možnosti svobodné vůle tak ukládá povinnost pečovat o co nejširší spektrum možností pro rozhodování. Šíře spektra možností rozhodování je určována především dokonalostí širší poznání světa i sebe samého. Rovněž svědomí jako kritérium rozhodování hraje v etice podnikání důležitou roli. Je to jakýsi vnitřní hlas, který ovlivňuje jednání člověka tím, že jej varuje před určitým činem, nebo jej následně trestá výčitkami, jestliže předcházelo jednání proti mravním zásadám. Tyto výčitky se mohou dostavit i tehdy, jestliže byl takovýto čin spáchán nevědomky, nebo bez náležitého promyšlení všech jeho důsledků. Svědomí můžeme chápat jako soustavu vnitřně přijatých mravních norem. Podstatou výčitek svědomí je skutečnost, že si uvědomuji, nebo podvědomě vnímám špatnost určitého činu, který již nemohu vrátit. Tento mechanismus je velmi podobný a často totožný jako ten, který nám pomáhá rozhodovat se v mravních situacích. Mravní rozhodování je založeno na porovnávání konkrétního činu s nějakou mravní normou, kterou jsme si dříve osvojili. Zvolíme-li správně, tj. podle zažitých mravních norem, výčitky se nedostaví, svědomí naopak může působit v opačné pozitivní úloze, což se projeví pocitem uspokojení. Mravní situace v běžném denním životě jsou velmi rozmanité a dochází při nich často ke konfliktu několika mravních norem. Pak je pro člověka rozhodující vyrovnat se se svým svědomím.

## 1.2 Etika podnikání

Cílem zavádění etických principů do podnikání je zejména rozvinout morálku v podnikání, vrátit do podnikání mravnost. Jejím prostřednictvím působit na ekonomický růst. Absence morálních hledisek při řešení ekonomických a sociálních problémů může mít negativní dopad na rozvoj hospodářství. Jaký je tedy vztah mezi etikou a ekonomikou v souvislosti s etikou v podnikání? V centru pozornosti obou vědních oborů je člověk. Jak ekonomie, tak i etika se zabývají reálnými lidmi, a proto je nutno se na uvedený problém podívat přes dvě dimenze člověka, tělesnost a duchovnost. Člověk činí svá rozhodnutí na základě racionality, ale i citů. Zvažuje kritéria, podle nichž se může řídit a hodnotit, která ovlivňují a regulují lidské jednání. Z uvedeného vyplývá, že ekonomii nelze chápat jako mravně sterilní vědní disciplínu, která přehlíží citový život a vyhýbá se hodnocení rozhodnutí a postojů. Jedním z prvních propagátorů etických otázek

v ekonomii byl Adam Smith, jeden ze zakladatelů liberální ekonomie. Rovněž významný americký ekonom Amarty Senn se ve svém díle "On Ethics and Economies" zabýval problematikou vztahů mezi etikou a ekonomikou. Senn uvádí, že ekonomie má dva rozdílné zdroje - etický a inženýrský (technický).<sup>16</sup> Etický zdroj začíná pravděpodobně u Aristotela, který jako první spojil základní problémy ekonomie s lidskými cíli. V tomto přístupu jsou zkoumány především etické problémy lidské motivace, jak posuzovat lidské výdobytky, jak dosáhnout dobro pro člověka. Postupně však některé neoliberální proudy začaly popírat spojení mezi ekonomikou a etikou. Žádný směr či škola ekonomického myšlení se nevytvářely pouze v čisté podobě, vždy se jednalo o kombinaci uvedených přístupů. Současná tržní ekonomika předpokládá na jedné straně rozhodovací procesy, na straně druhé přijímání odpovědnosti podnikatelských subjektů za svá rozhodnutí. Jedná se o odpovědnost vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, odběratelům, spoluvlastníkům atp., ale také vůči obci, regionu, státu, životnímu prostředí.<sup>17</sup> Nemělo by se zapomínat také na časový rozměr této odpovědnosti, tj. odpovědnost vůči budoucím generacím.

Že existuje vztah mezi etikou a ekonomikou, lze vysledovat od vzniku ekonomie jako samostatné vědní disciplíny až do současnosti. Ale teprve od 70. let 20. století se etika v podnikání (business ethics), jako relativně samostatná disciplína dostává do popředí zájmu. Jedná se o novou disciplínu, kterou je nutno přizpůsobit a rozpracovat pro naše podmínky a přesně vymezit její pojmy. Její geneze není dosud zcela ukončena. Tuto skutečnost je nutno rovněž zohlednit při hledání odpovědi na otázku co je etika v podnikání? Mohli bychom ji charakterizovat jako reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální, korporativní a společenské normy a hodnoty. Z procesního pohledu zahrnuje zdůvodnění zásad a hodnot lidského soužití, vymezení rozsahu rozvoje etiky v podnikání (určení na koho se hodnoty vztahují), sledování uplatnění přijatých hodnot v praxi. Etika v podnikání, stejně jako obecná etika, má dvourozměrný charakter, tzn. řeší otázky "co je dobré a spravedlivé?", a to nad rámec morálky, práva a zákona. Nelze ji považovat za pevně daný a uzavřený

<sup>16</sup> Blíže viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: CODEX BOHEMIA, 1997, s. 71, ISBN 80-85963-40-X.

<sup>17</sup> Viz. Bakičová, H. Podnikavé a přítom eticky. Ekonom, 1995, č. 35.

system hodnot a pravidel, který podává hotové návody k jednání a rozhodování, ale naopak je to systém, který se neustále průběžně utváří, aktualizuje a doplňuje. Vede ke komplexnímu hodnocení vzniklých situací, ukazuje na priority, tříbí citlivost k etickým problémům, na něž je třeba v rámci rozhodovacího procesu brát zřetel. Jde především o aplikaci etických principů do podnikatelského procesu. Podnikatelská etika výrazně ovlivňuje filosofii firem, které dbají na dlouhodobou podnikatelskou strategii, na rozdíl od podnikavců, kteří chtějí své zisky okamžitě, i nečestným způsobem. V důsledku neetických podnikatelských praktik vznikají ostatním firmám dodatečné následné výdaje, mající negativní ekonomický dopad.

Člověk v rámci ekonomického systému usiluje o zhodnocení vzácných zdrojů. V procesu zhodnocení přijímá četná rozhodnutí a zvažuje alternativy. Tržní ekonomický systém je součástí širšího společenského systému. Platí v něm určité normy a pravidla chování, které jsou dány historickým a kulturním vývojem. K jejich základním prvkům patří důvěra, odpovědnost, solidarita a spravedlnost. Tento systém zahrnuje *tržní mechanismus*, který funguje na základě ekonomické racionality, (jednotlivé ekonomické subjekty prostřednictvím vzájemných interakcí na trhu řeší problémy: co, jak a pro koho vyrábět, jak produkci rozdělit?) a *hodnotový mechanismus*, který vytváří podstatu etické infrastruktury trhu.<sup>18</sup> Základem tohoto mechanismu je systém hodnot, který se neustále mění a vyvíjí. Evropský systém má své základy v antickém starověku zejména v dílech Platóna s Aristotela. Přijaté systémy hodnot byly dále obohaceny ve středověku Tomášem Akvinským a novověké základy systému hodnot vznikly v éře osvícenectví v 17. A 18. století. I dnes mají velký význam tradiční hodnoty jako dobro a zlo, svoboda, spravedlnost, odpovědnost. Zejména o tyto hodnoty se opírají hodnotové mechanismy ve vyspělých zemích. Pouze na základě vzájemné harmonie mechanismu trhu a soustavy hodnot může vzniknout funkční ekonomický systém, schopný řešit konflikty, které přináší reálný ekonomický život.

Podnikateli jde zejména o zisk. To není nic nemravného, co by mělo být z etických pozic kritizováno. Problém je v tom, jak je tento zisk dosahován, zda to není na úkor zaměstnanců, obchodních partnerů či jiných skupin. Byznys je závislý na

<sup>18</sup> Viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: CODEX BOHEMIA, 1997, s. 80, ISBN 80-85963-40-X.



mnoha skupinách a naopak. Představují je jak vlastníci a management, tak i zaměstnanci, konkurence, zákazníci, dodavatelé, komunita, ve které se podnik nachází a rovněž širší okolí. Je tedy důležité, aby firma dosahovala takový zisk, který by byl v souladu se zájmy uvedených skupin jako výraz etické odpovědnosti vůči nim.<sup>19</sup> V praxi to znamená, že v rámci hodnotového systému se firma hlásí k určitým hodnotám, přičemž neodsouvá do pozadí ekonomické zájmy. Je však také pravdou, že snaha o dosažení okamžitého zisku za každou cenu, s minimální námahou, bez jakékoli dlouhodobější podnikatelské strategie, pokládají mnozí podnikavci za podstatu podnikání a naopak hodnotový systém je odsunut do pozadí. Mnoho podnikatelů argumentuje tím, že etiku v podnikání si mohou dovolit jen ty firmy, "které na to mají". Tento názor je podpořen zkušenostmi z praxe, protože především velké firmy mají zpracovány kodexy chování a mohou si dovolit výukové programy pro zaměstnance. Ale je třeba si uvědomit, že dodržování etických zásad v podnikání se dlouhodobě vyplácí všem a že každý podnik, i ten malý, by měl mít určitou firemní kulturu a etika je její součástí. Ve vyspělých společnostech je pro podnikatele nesmírně důležitá důvěryhodnost, kterou mají v očích veřejnosti. Jde o jeden z nejdůležitějších prvků ekonomického úspěchu. Lze ji však dosáhnout jen tehdy, jestliže podnik či příslušná organizace jednájí vůči svému okolí, ale i vůči svým zaměstnancům, eticky. Důvěra je výsledkem nepřetržitého odpovědného, komunikativního a inovativního jednání. Jednat odpovědně znamená, být si vědom nároků různých zájmových skupin a harmonizovat jejich zájmy. Nejen brát vážně jejich nároky, ale také s nimi komunikovat, vést dialog. Názor, že kdo se soustředí na etiku, prohrává svou podnikatelskou budoucnost, by měl již patřit minulosti. Názor, že na etiku bude čas, až budeme patřit mezi bohaté národy, již dnes neobstojí.

---

<sup>19</sup> Viz. Bohatá, M. Etika má nezastupitelnou roli v ekonomice. Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 1997, č. 7.

## 2 NORMY REGULUJÍCÍ PODNIKÁNÍ

Jak bylo uvedeno v úvodní kapitole, etika v podnikání má širší rozměr než pouhé dodržování právních norem. Jde zejména o zařazení etických norem do veškerých podnikatelských činností. Podnikání se tedy musí řídit jak právními, tak i etickými normami. Zde je namístě se zmínit o jaké normy se tedy jedná a proč jsou nutné.

V říši zvířat se chování řídí převážně instinkty. Vzory jejich chování jsou dány jejich biologickým vybavením. Naproti tomu člověk má možnost nejen relativně svobodně utvářet způsob svého chování, ale také může měnit své životní formy, zařizovat se podle svého vědomí prostřednictvím programů, cílů, úmyslů. Je schopen nejen realizovat jednotlivé činnosti podle svých záměrů, tj. jednat, ale také v rámci společenských možností svou volbou určovat formy svého života (zaměstnání, vztahy k partnerům atp.), tedy rozhodovat se. Už z biologického hlediska je společenským tvorem, který není schopen žít jinak než ve vztahu k jiným lidem. Tato skutečnost určuje zcela zásadním způsobem jeho myšlení, touhy a hodnocení. K pospolitému životu člověka vedou již instinkty. Ve svém jednání směřuje ke spolupráci. Soužití lidí vyžaduje existenci normativních pravidel, která stanovují, jak se mají lidé v tomto společenství chovat. Pouze za tohoto předpokladu je možná součinnost mezi lidmi, kolektivní jednání a plnění společenských rolí a pouze za těchto předpokladů lze očekávat požadované chování od ostatních partnerů v sociálních vztazích.<sup>20</sup>

Právo je jedním z nejdůležitějších normativních regulativů. Jedná se o složitý systém norem, který se v zásadě vztahuje na celý náš život. Vedle práva existují další společenské normativní řády, které specifickým způsobem přispívají k řízení společenského života: obyčeje, zvyklosti, společenská morálka, náboženské normy, a také další partikulární, tj. pouze pro určité společenské skupiny, platné normy (stavovské kodexy). Vedle společenských normativních systémů existují i morální postoje jednotlivců (osobní morálka), jimž odpovídá určitý systém morálních norem. Tyto normy se mohou navzájem lišit. Na jedné straně se mohou překrývat, nebo mohou být v rozporu.

<sup>20</sup> Viz. Weinberger, O. Norma a instituce. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 1995, s. 16.

## 2.1 Právní normy

Pojem právo má dva významy. Používá se jednak ve smyslu objektivním, jednak ve smyslu subjektivním. Právelem ve smyslu objektivním se rozumí obecně závazná pravidla lidského chování, určená státem, který současně zajišťuje jejich dodržování. Právelem ve smyslu subjektivním rozumíme míru možného chování účastníka určitého právního vztahu. Právu v subjektivním smyslu zpravidla odpovídá nárok ve vztahu k jiným osobám, které jsou nositeli povinnosti určitým způsobem se chovat, nebo se zdržet určitého chování vůči oprávněnému. Takto jsou do protikladu stavěny pojmy právo a povinnost. Obsah obou je určován normami právního řádu. Z výše uvedeného bychom mohli odvozovat, že chování a stavy z hlediska právního řádu mohou být v souladu s právelem a nebo mohou být v rozporu s právelem, tedy protiprávní. Ne vždy jsou však stavy či druhy lidského chování právní nebo protiprávní, některé jsou právně indiferentní. To znamená, že z hlediska právního řádu nejsou hodnoceny ani pozitivně, ani negativně. Například kdo jak chodí oblékán, je obvykle právně bezvýznamné (irelevantní). Obecně tedy neplatí pouze alternativa právo-porušení práva. Rozeznáváme tři možnosti: "*právo, porušení práva, právní indiference*".<sup>21</sup>

Ve společnosti se vytváří nesčetné množství lidských vztahů které se řídí určitými předem známými pravidly. Právo však není souhrnem všech těchto pravidel lidského chování, ale tvoří jejich určitý specifický druh. Nejširší spektrum pravidel lidského chování ve společnosti tvoří mravní zásady, jako většinou společnosti uznávaná pravidla chování. Z těchto morálních principů uznávaných většinou společnosti, která je také ochotna je dodržovat, právo vychází. Neobsahuje však úpravu všech mravních pravidel, ale pouze jejich základních principů, které jsou nutné k řádnému fungování společnosti. V tomto smyslu hovoříme o tom, že právo představuje minimum morálky. Vedle práva existují i další pravidla lidského chování, například pravidla společenského chování, náboženská pravidla, pravidla společenských her atp. Jim se podřizují pouze určité skupiny lidí, kteří je přijali za svá. Jejich dodržování nemůže být vynucováno státní mocí. Právě možnost státního donucení je charakteristickým rysem, který právo odlišuje od jiných

---

<sup>21</sup> Weinberger, O. Norma a instituce. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 1995, s. 4.

pravidel společenského chování. Pro demokratický právní řád založený na principech tržní ekonomiky je základním členěním právního řádu rozlišení práva veřejného a práva soukromého. Do práva veřejného jsou zařazeny právní normy upravující vztahy mezi státními orgány a subjekty občanské společnosti na principu nadřízenosti a podřízenosti. Soukromé právo upravuje vztahy subjektů občanské společnosti na principu jejich rovnosti a nezávislosti. Ke vzniku těchto vztahů dochází zásadně akty svobodně projevené vůle účastníků, je pro ně typický smluvní princip. Z jiného hlediska rozlišujeme takzvané právo hmotné a právo procesní. Právo hmotné obsahuje vlastní pravidla chování. Například dlužník je povinen splatit dluh v určité době, určitým způsobem. Právo procesní pak upravuje způsob, kterým je možno si právu odpovídající chování vynutit. Například věřitel může uplatnit svůj nárok na zaplacení vůči dlužníkovi u soudu.

V souvislosti s problematikou právní úpravy podnikání nás v dalším bude zajímat pojem obchodní právo. Z pohledu místa obchodního práva v systému práva se jedná o průřezové právní odvětví, tedy nejedná se o samostatné právní odvětví. Je tomu tak zejména proto, že vztahy upravené předpisy a normami obchodního práva (jeho předmět) nevykazují žádné jednotné znaky a tedy ani specifický diferenciativní znak, kterým by se lišilo od jiných právních odvětví. Část norem obchodního práva náleží do okruhu práva soukromého, část do práva veřejného. Rovněž předmětové vymezení obchodního práva nevykazuje ostré hranice. Vzniklo z účelových důvodů, a to tím způsobem, že byly z jednotlivých vertikálních právních odvětví vyčleněny tyto normové soubory, které se týkají obchodů, obchodníků, podnikání.<sup>22</sup> Takto konstruováno je obchodní právo především právem soukromým a velká část představuje subsystém občanského práva hmotného. Náleží sem však i právní normy a předpisy z dalších klasických právních odvětví a to i veřejnoprávních. Souhrn veřejnoprávních předpisů, jejichž předmětem je úprava týkající se obchodů a obchodníků, bývá označováno jako právo hospodářské.

<sup>22</sup> Viz. Eliáš, K. Kurs obchodního práva. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 1995, s. 5, ISBN 80-7179-012-5.

veřejnoprávní charakter) pak po důsledném vyhodnocení jeho obsahu a sledovaného účelu patří k právu obchodnímu, i když bývá pro svůj veřejnoprávní obsah přiřazováno k právu správnímu.<sup>24</sup>

### **Obchodní zákoník**

Obchodní zákoník upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, jakož i jiné vztahy s podnikáním související. Zákon především definuje co se rozumí pojmem podnikání<sup>25</sup> a kdo je podle tohoto zákona podnikatelem<sup>26</sup>. Hlava V, § 41-44, vymezuje účast na hospodářské soutěži, úprava nekalého soutěžního jednání je obsažena v § 44 – 55. V generální klausuli, obsažené v § 44 dost. 1 vymezuje v obecné rovině nekalou soutěž jako jednání, které naplňuje současně následující znaky:

- uskutečňuje se v hospodářské soutěži,
- odporuje dobrým mravům soutěže,
- je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům.<sup>27</sup>

Takováto jednání zákon zakazuje. Důležité je uvědomit si vztah generální klausule a těchto příkladných dílčích skutkových podstat. V každém případě je totiž nutné, aby jednání označovaná za nekalosoutěžní naplňovala všechny tři znaky generální klausule. Pokud tyto naplněny nejsou, nelze užít ani dílčí skutkovou podstatu. Nešlo by vůbec o nekalou soutěž.<sup>28</sup>

Jednání v hospodářské soutěži. Hospodářská soutěž je definována jako snaha jejich účastníků, subjektů poptávky a nabídky na trhu výrobků a služeb, jejímž cílem je dosažení lepších hospodářských výsledků či jiných výhod před ostatními a která vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost. Je to soupeření subjektů

<sup>24</sup> Srov. Zdražil, M. K zneužití účasti v hospodářské soutěži. Právní praxe v podnikání, 1996, č. 2.

<sup>25</sup> Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

<sup>26</sup> Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká ne základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

<sup>27</sup> Viz. Hajn, P. Hospodářská soutěž. Ekonom, 1992, č. 33, s. 56.

v hospodářské oblasti s cílem předstihnout jiné subjekty a dosáhnout tím hospodářský prospěch. Tím se myslí každý prospěch dosažený v hospodářské soutěži. Jedná se tedy o chtěný následek soutěže, který má skutečný nebo potencionální ekonomický efekt.

Úsilí přivodit újmu, respektive "poškodit" druhého a získat tím prospěch, je však cílem každého účastníka trhu. Pokud je takové jednání v souladu s právem, nelze mu nic vyčítat. Zákon však chrání ty, jejichž práva by mohla být porušena či ohrožena. Újma může být povahy buď materiální (nějaká skutečná škoda, ušlý zisk), nebo nemateriální (pocit křivdy, poškození dobré pověsti).<sup>29</sup> Může znamenat např. odlákání zákazníků, snížení potencionálního zisku atp.

Dalším nutně přítomným prvkem, aby určité jednání mohlo být označeno za nekalosoutěžní, je jeho rozpor s dobrými mravy soutěže. Zákon dobré mravy soutěže vůbec nedefinuje.<sup>30</sup> Zpravidla se pod dobrými mravy soutěže rozumí souhrn morálních zásad určujících chování podnikatelů mezi sebou. Jindy se hovoří také o poctivých zvyklostech, podnikatelské korektnosti, slušném chování atd. Tento vágní pojem by bylo možno vyjádřit oním biblickým "co nechceš, aby ti druzí činili, nečiň ty jim". V odborné právní literatuře se lze setkat s různou řadou definic, ale žádná z nich nemůže být dokonalá a pojmově vyčerpávající. Autoři těchto výkladů se shodují v jednom, že otázka dobrých mravů soutěže je otázkou ryze právní, nicméně je nutno připustit i přítomnost určitého etického prvku v nich obsaženého.<sup>31</sup> V tomto případě lze slovní spojení "dobré mravy" chápat i ve smyslu etickém. Teorie dovoluje uvedený institut chápat ve dvojím smyslu podle toho, kam jeho porušení směřuje:

- Porušení pravidel hospodářské soutěže nekalými praktikami konkurentů (např. nekalé přesvědčovací techniky),
- Porušování slušnostních konvencí (reklama proti dobrému vkusu, reklama jinak nevhodná z hlediska občanských mravů).<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Srov. Kulhánek, M. Nekalá soutěž generální klausule. Obchodní právo, 1998, č. 5, s. 19.

<sup>29</sup> Blíže viz. Kulhánek, M. Nekalá soutěž generální klausule. Obchodní právo, 1998, č. 5, s. 19.

<sup>30</sup> Viz. Kulhánek, M. Reklama a dobré mravy soutěže. Obchodní právo, 1998, č. 1, s. 12.

<sup>31</sup> Blíže viz. Kulhánek, M. Nekalá soutěž generální klausule. Obchodní právo, 1998, č. 5, s. 19.

<sup>32</sup> Viz. Hajn, P. Právo nekalé soutěže. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 1994, s. 11.

Dobré mravy soutěže nelze ztotožňovat s pouhými dobrými mravy, pokud se jimi myslí to, co se běžně označuje jako zdvořilost, kultivovanost atp. Řečeno jinak, generální klausule proti nekalé soutěži nehodlá zbavit podnikatele jejich přirozených vlastností, k nimž patří i jistá dávka drzosti a agresivity.

Nekalosoutěžní jednání lze rozdělit na jednání, která jsou všeobecně způsobilá oklamat, na jednání zaměřená na poškození určitého podniku a na jednání ohrožující zdraví a životní prostředí. Nekalou soutěží je takto zejména klamavá reklama, klamavé označení zboží a služeb, vyvolání nebezpečí záměny, parazitování na pověsti, podplácení, zlehčování, porušování obchodního tajemství, ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.<sup>33</sup> Slůvko "zejména" uvedené u výčtu jednání, zákonem označených jako nekalosoutěžní naznačuje, že kromě uvedených jednání to mohou být i další výslovně v zákoně neuvedená. Stačí však, že naplňují uvedené znaky jejího obecného vymezení. Jedná se např. o diskriminaci, cenové podbízení, obtěžování zákazníka atp.

#### **Zákon o ochraně hospodářské soutěže**

Účelem zákona o ochraně hospodářské soutěže je ochrana hospodářské soutěže na trhu výrobků a výkonů proti jejímu omezování, zkreslování nebo vylučování. Posláním tohoto práva je ochrana zdravého a svobodného konkurenčního prostředí na vymezeném trhu proti všem formám narušení soutěže, tedy ochrana existence soutěže a jejích funkcí. Hospodářskou soutěž lze vymezit jako činnost fyzických a právnických osob, případně sdružení těchto osob na relevantním trhu, jejímž cílem je prosadit se v co nejširším rozsahu, předstihnout ostatní soutěžitele a získat na takto vymezeném trhu nejvýhodnější postavení (monopolní, dominantní).

Zákon uvádí čtyři typy deformací soutěže:

- *dohody narušující soutěž* (včetně kartelových dohod a licenčních smluv),
- *zneužití monopolního nebo dominantního postavení,*
- *spojování podniků,*

<sup>33</sup> Viz. Munková, H. Nekalá soutěž. Ekonom 1992, č.4, s. 56.

- zásahy orgánů státní správy a obcí do ekonomiky.<sup>34</sup>

Dohody narušující soutěž jsou obecně vymezeny jako písemné i ústní dohody soutěžitelů, jejich jednání ve vzájemné shodě a rozhodnutí sdružení podnikatelů, které vedou nebo mohou vést k narušení soutěže.

Monopolní postavení znamená, že soutěžitel není vystaven na relevantním trhu soutěži vůbec. Projevuje se výsadním postavením soutěžitele. Samotné vytvoření ekonomicky významného postavení na trhu samo o sobě není zakázáno. Teprve v případě zneužití ekonomicky významného postavení na trhu na úkor ostatních spotřebitelů, nebo veřejného zájmu, může být proveden zásah.

Spojování podniků znamená, že jeden ze soutěžitelů získá právní kontrolu nad druhým. Patří sem sloučení podniků (tzv. fúze), nebo splynutí právnických osob, prodej podniku nebo jeho podstatné části, získání "kontrolního balíku" akcií nebo podílů jiné společnosti, ale také získání možnosti ovlivňovat soutěžní chování jiného subjektu, zejména právo jmenovat rozhodující počet členů představenstva atp. V případě, že spojením podniků přesáhne jejich podíl zákonem stanovenou mez (30%) na relevantním trhu, je nutno předem vyžádat povolení Ministerstva pro hospodářskou soutěž.

Zásahy orgánů státní správy a obcí, omezující nebo vylučující soutěž i poskytování zjevné podpory jednomu soutěžiteli na úkor jiného jsou zakázány. Dozor nad tím vykonává Ministerstvo pro hospodářskou soutěž.<sup>35</sup>

### **Živnostenský zákon**

Živnostenský zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržování. Především definuje, co je to živnost a stanovuje podmínky provozování živnosti. V případě porušení stanovených podmínek určuje sankce, které jsou diferencované zejména s přihlédnutím k závažnosti, způsobu, době trvání a následkům protiprávních jednání.

<sup>34</sup> Viz. Dědič, J. a kol. Učebnice práva. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995, s. 173, ISBN 80-7175-006-9.

<sup>35</sup> Viz. Dědič, J. a kol. Učebnice práva. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995, s. 173. ISBN 80-7175-006-9.



### **Zákon o konkursu a vyrovnání**

Účelem zákona o konkursu a vyrovnání je uspořádání majetkových poměrů dlužníka, který je v úpadku, protože není schopen plnit splatné závazky vůči věřiteli, případně je-li předlužen, tj. jestliže jeho splatné závazky jsou větší než majetek. Je-li dlužník v úpadku, lze u konkursního soudu za stanovených podmínek zahájit konkursní řízení nebo vyrovnávací řízení. Cílem je dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z dlužníkovy majetku. Prohlášení konkursu má důležité účinky zejména v otázkách dalšího nakládání s majetkem, kde veškerá práva přecházejí na správce a další právní úkony úpadce vůči konkrétním věřitelům jsou neúčinné

## **2.2 Etické normy**

Uplatnění firmy ve společnosti v níž působí, závisí na tom, zda tato společnost akceptuje způsob jejího fungování. Proto chování firem musí splňovat určitý standard, který je srovnatelný s tím, který je předpokládán u jednotlivce. Zkušenosti zejména z vyspělých zemí potvrzují, že tyto nároky jsou zpravidla širší než pouhé dodržování zákonů. Podnikání je proces, v jehož průběhu se neustále rozhoduje o významných i méně významných záležitostech. Přitom každé větší rozhodnutí má vedle stránky výrobní, technické nebo ekonomické (co a jak vyrábět), také prvky etické (důsledky pro zaměstnance, ekologické důsledky atp.).<sup>36</sup> Mnohé organizace vyjadřují hodnoty, kterými se řídí v podnikání, ve formě zřetelného prohlášení, kterým se hlásí ke kvalitě svých výrobků a služeb, k bezpečí zákazníků, k problémům svých zaměstnanců. Takováto deklarace hodnot často vychází z poslání organizace a udává, kam tato směřuje. Poskytuje náhled, jak organizace pohlíží na etické otázky ve vztahu k zásadám řídícím její činnost, vytyčuje principy, které řídí činnost organizace. Tyto dokumenty obvykle patří do kategorie *firemní krédo, deklarace hodnot, etické kodexy*.

Výraz kodex pochází z latiny a rozumí se jím základní zákon v určité oblasti. Jindy kodex znamená souhrn zákonů a pravidel určité země. Vedle toho kodexem může být i jakýkoli soubor pravidel, daných zásad nebo norem. Výraz kodex se vyskytuje buď samostatně, nebo ve spojení s charakteristickou činností, již se

<sup>36</sup> Viz. Bakičová, H. Podnikavě a přitom eticky. Ekonom, 1995, č. 35.

týká.<sup>37</sup> Jaký je vztah zákonů a kodexů? Zákon upravuje závazně určité činnosti nezbytné pro chod a rozvoj veřejného života. Zároveň dává státu pravomoci k jejich dodržování. Kodexy obvykle navazují na zákony, a to tam, kde zákonná úprava není nezbytná.

Krédo vytyčuje etickou odpovědnost organizace vůči zainteresovaným (zaměstnancům, zákazníkům, veřejnosti, podílníkům). Skládá se obvykle z několika odstavců formulujících etický postoj organizace. Firemní kréda poskytují měřítko vyspělosti kultury dané organizace a soudržnosti. V organizaci musí vládnout duch komunikativnosti, pokud se mají ideály v krédu vyjádřené skutečně rozšířit. Často se objevují názory, že obvykle kréda nejsou dostatečně přesná, aby mohla být vodítkem pro velké nadnárodní společnosti, které se potýkají s komplexními etickými problémy.

Mnohá z těchto vyhlášení jsou zajisté určena pouze pro vytváření příznivého obrazu organizace na veřejnosti, ale stále více firem začíná těmto otázkám věnovat vážnou pozornost. Demonstrují tak svůj vztah k etice jak zavedením etických prohlášení, tak i tím, že je užívají jako vodítko pro každodenní rozhodování. Kodexy představují také důležitý nástroj řízení. Neslouží jen k napomáhání při každodenním rozhodování, lze je také využít k posilování etického podvědomí zaměstnanců, ke zvyšování důvěry zákazníků, dodavatelů, odběratelů, ostatních obchodních partnerů v čestné jednání příslušné firmy. Zahraniční zkušenosti ukazují, že je užitečné stanovit určité pokyny zaměstnancům, jak se chovat v každodenních provozních situacích. To ale nestačí. Vlastní proces vytváření etického kodexu nutí vedení firmy k zamyšlení se nad způsobem, jakým podnik funguje, jaký je jeho poměr ke společenskému okolí, jak jsou podnikem uznávány hodnoty v dané společnosti uznávané.

### **2.2.1 Etické kodexy**

Tvorba etických kodexů je projevem rozvíjení podnikatelské etiky. Většinou jde o definování pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům i pravidla jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy. Etické kodexy jsou nejrozšířenější v USA a ve Velké Británii. Jsou

<sup>37</sup> Viz. Kodexy etiky jejich význam a úloha. Ekonom, 1994, č. 51.

jedním z typických produktů anglosaského světa. Mezi velkými britskými podniky má podrobný etický kodex přibližně jeden podnik ze čtyř. V USA má v současné době etický kodex více než 90% amerických společností.<sup>38</sup> Rozsahem se kodexy pohybují od velikosti několika stránek k objemným brožurám. Etický kodex nebo obdobný dokument objasňující hodnoty a standardy, k nimž se společnost hlásí, nabývá v čase stále na důležitosti. Bývá prvním krokem na cestě k integraci etiky do života společnosti. Organizací, jež se mohou spolehnout, že hodnoty a nepsané standardy budou dodržovány, aniž by existoval nějaký kodex nebo podobný dokument, ubývá. Avšak ani tam, kde jsou zpracovány, není záruka, že budou plnit svoji funkci, zejména nejsou-li veřejně komunikovány, neodrážejí-li specifika jednotlivých odvětví, neobsahují-li sankce. Je nutno, aby pracovníci kodexu rozuměli, aby se s ním ztotožnili. Dodržování musí být monitorováno a sankcionováno. Jen v těchto případech lze očekávat pozitivní působení na chování jednotlivců uvnitř organizace i na chování organizace jako celku. Kodex sám nezaručí etické chování, ale je obtížné takové chování dlouhodobě docilovat, aniž by kodex existoval. V angloamerických zemích jsou kodexy běžnou pracovní pomůckou již po desetiletí. Také v západní Evropě došlo v poslední době k jejich masovému rozšíření. V naší republice jsou stále ještě spíše výjimkou. Je tomu tak zřejmě z neznalosti jejich významu a jejich praktického využití v činnosti podniku. Vedle kodexů firem nebo organizací existují kodexy oborové, přijímané profesními společenstvími (živnostenskými společenstvími, komorami atp.) viz přílohy č.1 a 2. V poslední době se objevují i mezinárodní iniciativy například "Kulatý stůl v Caux" viz příloha č.3.

Tvrzení, že máme již dost morálních norem, příkazů a zákazů neobstojí. Kodex totiž nesmí být jen pouhým opakováním již známých morálních pouček. V tomto případě by byl zbytečný. Jeho specifikum musí být v tom, že v něm uvedené normy se stávají vodítkem, orientací ve speciálních morálních konfliktech a problémech, charakteristických pro daný podnik, v otázkách všeobecné povahy, ale získávají i jiný význam. Svou stručností, komplexností a účelností se stávají jakousi morální směrnici, iniciátorem hlubšího vědomí a podněcovatelem lepších vzájemných vztahů uvnitř organizace.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Viz. Bohatá, M. Proč potřebujeme podnikatelský kodex. Ekonom, 1994, č. 46.

<sup>39</sup> Viz. Šroněk, I. Kodexy etiky jejich význam a úloha. Ekonom, 1994, č. 51, s. 56.

Na rozdíl od jiných institucí byznys nemá vytvořeny žádné formalizované, obecně kontrolovatelné etické standardy, ani žádný osvědčený soubor postupů, které by pomáhaly určovat způsoby, jak by si měly podniky počínat. Firmy, které mají zpracován a zaveden fungující a účinný kodex, mohou ocenit jeho přínosy, které spočívají zejména v:

- přijetí všemi zaměstnanci vytvoří lepší prostředí spolupráce, stanoví přesná pravidla hry,
- zavazuje ty, kteří jej přijali, ať se jedná o řadové pracovníky, nebo management,
- je výzvou a také garantem pro všechny vnější subjekty (konkurenci, odběratele, dodavatele, zákazníky atp.),
- vytváří příznivý image podniku.<sup>40</sup>

K dalším přednostem patří:

- Kodex dává managementu a zaměstnancům vodítko, nástroj, který jim umožňuje upevňovat firemní kulturu odrážející hodnoty uznávané firmou. Zároveň definuje firemní politiku ve všech možných oblastech a ve vztahu k různým zájmovým skupinám.
- Omezuje subjektivitu a nekonzistentnost v rozhodování.
- Zlepšuje pověst firmy na veřejnosti i u zákazníků.
- Je "ochranou" organizace při obvinění z neetického jednání či porušování zákona.
- Demonstruje snahu organizace jednat v souladu s platnými a uznávanými normami.
- Zvyšuje loajalitu zaměstnanců, hrdost být zaměstnancem firmy, a tím napomáhá k získávání vysoce kvalitních pracovníků.
- Napomáhá vytvořit příznivé pracovní klima.
- Je důležitým předpokladem účinného vedení, dosahování vysokého standardu v jednání managementu, pozitivně ovlivňuje ostatní zaměstnance.
- Je katalyzátorem pozitivních změn.
- Napomáhá vyjádření zájmů organizace, stanovení cílů i jejich plnění.

<sup>40</sup> Srov. Kánský, J. Připravujeme etický kodex svého podniku. Personál, 1997, č. 6, 7, 8.

- Usnadňuje jednání se zainteresovanými skupinami.
- Napomáhá otevřené komunikaci.
- Zabraňuje nadřizeným, aby od podřízených vyžadovali nesprávné jednání.
- Zvyšuje výkonnost organizace a její konkurenceschopnost, produktivitu.<sup>41</sup>

Existují však i námitky proti zpracování etických kodexů. První skupina námitek argumentuje tím, že jde o mrhání časem a energií, že vše je regulováno zákonem a ten je postačující pro každé podnikání. Že jsou to jen krásná slova a fráze (některé společnosti totiž předpokládají, že dobré "public relation", dobré vnímání společnosti veřejností je hlavním smyslem etického kodexu) a mají jen malý vliv na změnu chování podniku a zaměstnanců. Že kodexy jsou příliš obecné a neodrážejí specifika oboru působnosti společnosti a že nemají smysl, pokud neobsahují sankce. Druhá skupina názorů argumentuje tím, že chování jednotlivců na všech úrovních je určováno hodnotami osvojenými si od dětství, které kodexy nemohou změnit, naopak že kodexy podkopávají právo jedince zaujímat na pracovišti vlastní morální postoje. Prvý argument naznačuje, že normy lidského a obchodního jednání mohou být ponechány na vůli státu. Ve skutečnosti však právní řád poskytuje zaměstnavatelům jen slabé vodítko, jak řešit konflikty mezi zájmovými skupinami, které se v každodenní praxi objevují. Zákon nemůže a ani by neměl řešit všechny podrobnosti etického chování. V rychle se měnících podmínkách by mohly být intence takto stanovených zákonů překrucovány. Dále také proto, že zákon musí být ze své podstaty universální. Druhá námitka nabádá k tomu, že se vedení může spolehnout na to, že zaměstnanci se budou vždy chovat eticky. Toto očekávání je chvályhodné, ale není realistické. Nelze vždy spoléhat na to, že škola, rodina, společnost naučila lidi morálním a etickým postojům a chování. Dále pro vytvoření určité soudržné kultury jednání každé organizace jsou zapotřebí uznané a závazné normy chování společnosti jako celku i jednotlivce.<sup>42</sup> Ty ale nemají nahradit individuální morální hodnoty, ale mají minimalizovat nejistotu v morálních úsudcích a chránit před tlakem, aby zaměstnanci jednali proti etickým postojům firmy. Nemá-li firma praktickou realizaci své politiky takto ošetřenou, je vzniklá mezera často vyplňována různými vlastními pojetími.

<sup>41</sup> Srov. Šroněk, I. Kodexy etiky. Ekonom, 1994, č. 51.

<sup>42</sup> Viz. Bohatá, M. Proč potřebujeme podnikatelský kodex. Ekonom, 1994, č. 46.

### **Přijímání etického kodexu**

Často se stává, že k vytvoření etického kodexu dochází až po období, ve kterém došlo k nějakému porušení etických zásad chování, v ovzduší neklidu a chaosu. Vhodnější je naopak přistoupit k jeho tvorbě předem, v klidnějším období, kdy zaměstnanci na všech úrovních se mohou podílet na jeho vytváření a správně pochopit jeho cíl a obsah. Je rozumné, učit se z cizích zkušeností, nevyenalézat již objevené. Přesto je důležité vše přizpůsobit na vlastní specifické podmínky. Je možno použít různé vzory kodexů, z nich vybrat to, co je pro firmu žádoucí, k čemu se chce zavázat. Podstatné je zformulovat vlastní postoj k současným etickým otázkám, který lze časem upravovat a zlepšovat. *Ideální kodex* by měl být komunikován (mezi zaměstnanci i navenek), měl by být dostatečně specifický (být jakýmsi vodítkem), pertinentní (případný pro daný obor), vynutitelný (musí obsahovat sankce) a měl by být neustále revidován (periodicky aktualizován).

Pokud se firma rozhodne přijmout a vytvořit vlastní etický kodex, měla by při tvorbě jeho obsahu dodržet určité zásady. Přijímaný dokument by neměl objasňovat základní etické a morální hodnoty, všeobecně uznávané hodnoty bez jejich přímé aplikace na daný podnik. Žádná z norem v něm uvedených by neměla překračovat rámec podnikové etiky a zasahovat do soukromí a důstojnosti zaměstnanců. Základní etický smysl a morální význam stačí stručně vyjádřit v úvodu. Kodex může být diferencován podle toho, komu je určen. Může být vypracován jen pro vedoucí pracovníky, pro obchodní představitele anebo je určen všem zaměstnancům. Podle toho se do určité míry mění i stupeň detailnosti věnovaný dílčím problémům. Jeho zavedení by mělo předcházet podrobné objasnění jeho obsahu a smyslu, aby se předešlo možným nedorozuměním. Může obsahovat i jednoznačně formulované zákazy (přijímání úplatků, darů, pohoštění atp.). Je nutné v něm pamatovat i na zákazy všech forem diskriminace uvnitř firmy, zákaz poskytování utajovaných informací charakteru obchodního tajemství atp. Firma má v kodexu jasně převzít příslušnou míru odpovědnosti za jednání firmy jako celku i jednotlivých zaměstnanců vůči svému okolí. Při vypracování vlastního kodexu by mělo být využito zkušeností firem, které již vlastní kodex vypracován mají, a nevymýšlet to, co již vymyšleno bylo. Nejlépe je vyjít z již

vypracovaných kodexů úspěšných firem a přepracovat je na vlastní podmínky. Jaké by tedy měly být základní kroky?:

- ujištění se o nutnosti zpracování kodexu pro firmu, vysvětlení jeho přínosu, kladů a záporů, diskuse o jeho specifčnosti, zvláštních nárocích atp.,
- studium a vyhodnocení existujících etických kodexů podniků podobného zaměření, převzetí podnětů a příkladů,
- průzkum frekvence a charakteru morálních konfliktů ve vlastní firmě, postoj zaměstnanců a vedení firmy k nim,
- zpracování první varianty, posouzení formulací, sankcí, přijatelnosti, psychologický dopad,
- předem dobře připravená seznamovací kampaň (k čemu slouží, čeho se týká, jaký se očekává přínos),
- diskuse o první variantě se všemi zúčastněnými, posouzení připomínek, návrhů, doplňků zapracování přijatých změn,
- zveřejnění etického kodexu, zajištění, aby se s ním seznámil každý zainteresovaný pracovník nejlépe podpisem potvrzujícím, že jej bere na vědomí včetně sankcí.<sup>43</sup>

V počátku tvorby kodexů byl kladen důraz na zvládnutí dozoru nad uplatňovanými praktikami, později se trend přeorientoval na tvorbu takového prostředí, v němž je neetické jednání těžko představitelné a uskutečnitelné. V současnosti firemní a etická prohlášení procházejí neustálým procesem soustavného revidování. Managementy firem si začínají uvědomovat, že firemní kréda, hodnotové deklaráce, ani etické nebo manažerské kodexy nepředstavují neměnná pravidla, ale naopak je třeba, je revidovat a udržovat tak, aby odrážely proměnlivý a složitý svět konkurence, aby odpovídaly době, ve které fungují. Kodexy by měly obsahovat sankce v případě nedodržení stanovených pravidel. V opačném případě jejich určitá bezzubost může vést k obvinění, že slouží pouze pro public relations. Je třeba se snažit o rozšíření kodexů ke všem zainteresovaným. Přínosem takové širší dostupnosti kodexu je, že veřejně demonstruje oddanost firmy etickým principům.

---

<sup>43</sup> Viz. Bohatá, M. Proč potřebujeme podnikatelský kodex. Ekonom, 1994, č. 46.

## 2.3 Dodržování, závaznost a specifika uvedených norem

Dlužník, který v dobách temného středověku nesplácel své dluhy, byl přiveden na pranýř. Ten již dnes patří minulosti. Ale středověké podnikatelské praktiky přetrvávají. Náš právní řád se snaží takové podnikatelské aktivity postihovat, respektive dává poškozeným možnost domáhat se svých pohledávek za pomoci státního donucení. Podnikatelé se sami dělí na poctivé, zachovávající právní normy, a "chytře", kteří se tím nezdržují a "jedou" a hlavně ty poctivé "předjíždějí". Zde je nutno si připomenout jednu zásadní věc. Soutěžitel, který neplní své závazky, vlastně využívá ekonomický potenciál jiných soutěžitelů a šetří tak vlastní prostředky, které by jinak musel vynaložit například na pořízení bankovního úvěru. Tím získává oproti jiným soutěžitelům neoprávněnou výhodu.

Při hledání příčin, které vedou k eticky problematickým jednáním v podnikání, lze nalézt následující argumenty pro jejich zdůvodnění: "*Systémový tlak, bariéry organizační struktury, organizační kultura, chování manažerů*".<sup>44</sup>

Systémový tlak, který je v tržní ekonomice tak silný, že dlouhodobé přežití podniků v ostré konkurenci je zajištěno pouze kalkulací ostře orientovanou na zisk. Jinak řečeno, pro etické úvahy nezůstává v tvrdém obchodním světě žádný prostor. Podle tohoto argumentu konkurenční boj svádí k tomu, aby se získávaly konkurenční přednosti zejména v situacích, kdy je ohrožena existence firmy, odsunutím morálních principů. Další z možných argumentů lze nazvat bariéry organizační struktury. Přicházejí v úvahu při plnění podnikových úkolů založených na dělbě práce. Organizační struktura musí dbát na diferenciaci představovanou dělbou práce a integraci jako syntézu společných podnikových úkolů. Popisy pracovních míst v ní uvedené, by měly být výzvou k jednání. Jsou však také výrazem všeobecné selektivity organizátorských pravidel pro zaměstnance. Na jedné straně předepisují, co má pracovník konat a současně s tím na straně druhé odhalují, co pracovník na uvedeném dělat nemá. Vzhledem k tomu, že každý pracovník je zde povinen fungovat nikoliv zcela jako osobnost, ale pouze jako nositel úkolů, představuje tak každá organizace systémovou bariéru pro etické

<sup>44</sup> Blíže viz. Steinman, H., Lohr, A. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 23-40, ISBN 80-85865-56-4.



chování. Rovněž organizační kultura, pokud neplní plně své funkce, patří k důvodům neetického jednání v činnosti firmy. Manažeři by měli mít představu, jaká kulturní identita, ve formě společné představy hodnot příslušníků firmy, příznivě ovlivní ekonomiku podniku. Takovéto představy by pak měly být ve firmě prostřednictvím podnikové kultury zapracovány tak, aby je jednotliví členové firmy přijali za vlastní. Dalším z možných vysvětlení pro neetické chování podniků a firem je také v chování manažerů, vedoucích pracovníků, zejména těch, kteří určují směr podnikové politiky. Jejich chování je často vzorem pro ostatní členy organizace. Zde se opětovně v jednání těchto lidí setkáváme s názory, že pro zachování firmy a dosažení zisku je možné vše, není možné se vyhnout křivdě a také názory zejména mladších manažerů, kteří prosazují myšlenky, užít si, zpříjemnit si život, pokud to jinak nejde i neetickými praktikami. Kvůli vlastní kariéře neváhají porušovat například bezpečnost práce na pracovištích za účelem snížení nákladů, nebo nerespektovat ekologické požadavky.

Tyto argumenty jsou dále podpořeny zejména nedostatky v zákonné úpravě v oblasti obchodního, finančního, správního a dalších právních odvětví. Pokud jsou tyto právní úpravy nepřehledné, špatně formulované, nejasné a mezerovité a pokud některé právní normy zcela chybějí, vzniká právní prostředí, v němž se daří nejen neetickému chování, ale také hospodářské kriminalitě a šedé ekonomice. Takové prostředí skýtá řadu možností ke kriminálním aktivitám a naopak nedává náležitou právní jistotu poctivým podnikatelům. Hovoříme-li o mezerách v právu, máme na mysli nedostatek právního systému, který spočívá v tom, že právní řád neposkytuje normativní informace, které by poskytovat měl.<sup>45</sup> Existence tohoto stavu má rozličné příčiny a souvislosti. Mezery v právu tvoří případy, kdy při aplikaci práva narážíme na normativní neurčitost, kterou nelze odstranit výkladem práva. Při realizaci práva mohou nastat situace vyžadující normativní rozhodnutí, která nejsou v zákoně předvídána. Mezerovitost může existovat také v případech rozporných nebo protichůdných právních ustanovení. Rovněž dodatečně se vyskytující okolnosti, jimž zákonodárce nevěnoval pozornost, mohou být příčinou mezer.

---

<sup>45</sup> Viz. Weinberger, O. Norma a instituce. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 1995, s. 171.

Právní řád neobsahuje pouze pravidla chování. Konstituuje také aparát stanovující opatření k zachování právního řádu a záruky jeho dodržování. Právo je systémem norem spojených s organizovaným donucením. Nejen právo, ale i jiné normativní systémy upravují následky porušení norem. Pouze právo je však vybaveno zvláštním druhem donucení, totiž donucením organizovaným. To se vyznačuje následujícími znaky:

- normativně je předem určeno, která donucovací opatření mohou být stanovena jako následek porušení práva,
- donucovací opatření mohou být ukládána pouze na základě právem upraveného postupu,
- existují specializované státní orgány, které donucovací opatření ukládají a vykonávají.<sup>46</sup>

Sankcemi jsou tresty, preventivní opatření a výkon donucení (exekuce).

Jak bylo řečeno, existují právní normy, které regulují podnikatelskou činnost. Ale pro svou universálnost nemohou postihnout složitost a rozmanitost všech možných konfliktů. Spoléhání pouze na zákony není zárukou, že vše v této oblasti bude v pořádku. A proto je nutná ještě další možnost regulace, regulace pomocí etických norem přijatých jednotlivci, podniky, komorami atd. Jak je tomu například se závazností a účinností etického kodexu firmy či komory? Prvotním předpokladem účinnosti kodexu je jeho podpora velkou většinou zaměstnanců. Ti by v něm měli spatřovat především pracovní pomůcku k řešení vzniklých konfliktů, ale také zároveň ochranu svých práv proti případnému nesprávnému postupu managementu. Dalším předpokladem účinnosti kodexu je jeho soustavná aplikace, zdůrazňování jeho významu, pravidelné vyhodnocování. Velkou autoritou se stávají přijaté sankce, které následují za porušení přijatých norem. Ty mohou mít formu finančního postihu, přeložení na jiné místo, výpovědi atp. Motivační stránkou však může být i pozitivní stránka kodexu spočívající v odměňování, funkčním postupu a v podobných odměnách za konkrétní výsledky zlepšování spolupráce, mezilidských vztahů, zefektivnění výroby. Etický kodex je morální normou, která není žádným všelékem a nemůže zabránit jakýmkoliv projevům nemorálnosti. Přesto zkušenosti zejména ze zahraničí napovídají, že se

<sup>46</sup> Viz. tamtéž s. 22.

jedná o osvědčený prostředek, zejména pro rychlou základní morální orientaci zaměstnanců.

V morálním a sociologickém smyslu existuje mezi právem a morálkou souhra, nicméně funkce práva se od funkce morálky liší. Právo určuje základní strukturu chování společnosti, výstavbu státních orgánů a systém právního řízení. Tvoří základnu pro veřejně správné funkce a soukromě autonomní právní akty. Jde také o systém spojený s organizovaným donucením. Funkce morálky je zaměřena na chování jednotlivce, jako samostatně odpovědné individuality. Kromě individuálně autonomní morálky existuje i společenské morální přesvědčení, to znamená společensky institucionalizované názory na to, jak se mají lidé chovat jako morální osobnosti. Uvedené společensko institucionální morální přesvědčení není v mnoha oblastech přesně stanoveno a rovněž v řadě oblastí a v různých společenských vrstvách je nestejně (rozdílné). Neexistuje jediná vše zahrnující morálka, ale pouze morální přesvědčení a hodnocení jednotlivých osob, eventuálně morální přesvědčení jednotlivých skupin. Mezi právem a morálkou existují rozličné vztahy. Právo příležitostně odkazuje na společenskou morálku a morálka může naopak požadovat plnění právních povinností. Člověk hodnotí své právní povinnosti i právo jako celek z hlediska své morálky, svého morálního přesvědčení. Právo platí ne proto, že je morální, ale proto, že je společensky institucionalizované. Svou legitimitu neodvozuje zvenčí, myšleno z jiného systému norem (např. z morálky). Normy společenské morálky v právu platí jen potud, pokud právo na tyto normy odkazuje, ale i v tomto případě pouze v takové interpretaci, která je v souladu s právním systémem.<sup>47</sup> Právo je považováno za donucovací řád. V morálce hraje donucení nebo trest jen nepodstatnou roli. V obou oblastech však existují sankce jako reakce společnosti na porušení norem. Podstatný rozdíl je v tom, že právní sankce jsou stanoveny v podobě organizovaného donucení, jsou předem normativně určeny a jsou ukládány státním aparátem. Kant charakterizoval rozdíl mezi právem a morálkou tím, že proti sobě postavil legalitu a moralitu.<sup>48</sup> Legalita jako plnění normy, tedy chování

<sup>47</sup> Viz. Weinberger, O. Norma a instituce. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 1995, s. 61.

<sup>48</sup> MORALITA: Z latinského *Moralis – týkající se mravů*. Všeobecné označení pro všechny motivy a jednání zaměřené na uskutečňování morálních hodnot, popř. které jsou jimi zdůvodňovány. LEGALITA: Ve filosofii práva označení pro politické akty, které se neprohřešují proti žádným platným zákonům a postupům. Viz. LEISMANN, K. ZENATY, G. O myšlení - úvod do filosofie. 1. vyd. Praha: VOTOBIA, 1994, s. 363 a 364, ISBN 8085619-94-6.

v souladu se zákonem. Přitom nemusí jít o jednání, které vyplývá ze ztotožnění se zákonem. Motivem k němu může být například strach z trestu. O morálnítu jde pouze tehdy, určí-li norma vůli bezprostředně, tedy tak, že jednání je ve vnitřní shodě s normou.<sup>49</sup>

#### 3.1.5. Závěrečné poznámky

V úvodu jsem se pokusila zmínit všechny důležité problémy, které se při řešení úlohy objevily. Často jsem se ztratila, protože jsem nevěděla, jak se má postupovat. Nicméně jsem se nakonec dočkala úspěchu. Všechny úlohy jsem vyřešila a získala jsem velmi dobrý výsledek. Děkuji vám za všechny rady a pomoci, které jsem od vás dostala. Jsem si jistá, že budu schopna tyto znalosti a zkušenosti uplatnit i v budoucnu. Děkuji vám za všechno.

Všechny úlohy jsem vyřešila a získala jsem velmi dobrý výsledek. Děkuji vám za všechny rady a pomoci, které jsem od vás dostala. Jsem si jistá, že budu schopna tyto znalosti a zkušenosti uplatnit i v budoucnu. Děkuji vám za všechno.

<sup>49</sup> Viz. Weinberger, O. Norma a instituce. 1. vyd. Brno: Masarykova universita, 1995, s. 61.

### **3      **PODNIKOVÁ KULTURA: PODSTATA, PRVKY, TYPY****

V předchozích kapitolách bylo pojednáno o etice v podnikání a normách regulujících podnikání. Firmy, které se rozhodly zavádět zásady podnikatelské etiky do podnikatelských činností k tomuto vytvářejí vnitřní mechanismy. Jejich cílem je omezit nahodilost v rozhodování a usměrňovat etické chování a jednání vedoucích i řadových pracovníků. Dobré etické klima ve firmě, její příznivé hodnocení blízkým okolím vyžaduje prosazování některých zásadních principů. Jedná se zejména o to, aby byl odpovědně stanoven účel daného byznysu, odpovědnost vůči všem, kteří jsou s firmou v nějakém vztahu (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, veřejnosti atp.) a dále hodnot jako například čestnost, slušnost, spolehlivost, respekt vůči jednotlivcům, majetku atp. Jedním z užitečných nástrojů jak toto zajistit jsou etické kodexy, firemní prohlášení. Pro některé firmy je naopak významnějším nástrojem firemní kultura.

#### **3.1      **Podniková kultura****

Pod pojmem podniková kultura je nutno si představit složitý a komplexní jev, který se poměrně těžko vysvětluje. Mnoha lidmi je tento pojem chápán více méně intuitivně. Často je pojem kultura zaměňován jinými pojmy jako např. identita. V užším pojetí se identita omezuje na takové projevy jako jsou uniformy, logo, firemní barvy, hlavičkový papír. O toto pojetí nám nejde. Jde o hlubší charakteristiky identity, jimiž jsou hodnoty, názory, filosofie, postoje, historie, charakter technologie, vlastnictví, vedoucí osobnosti atp. Pro identitu firmy mají zcela zásadní význam důvěra a důvěryhodnost. Důvěra musí být založena především na transparentnosti a integritě. Pod pojmem integrita je skryto respektování norem, které si jedinec nebo organizace sama stanovila (přijala), protože se s nimi ztotožňuje (právní normy, etické kodexy). Je budována na základních prvcích jako jsou legitimita, legálnost, spravedlnost, upřímnost.

Základní stavební prvky podnikové kultury tvoří etické hodnoty a normy. Firemní etika nezávisí pouze na hodnotách vedení firmy a jejích zaměstnanců, ale také na hodnotách všeobecně, v daném čase uznávaných širším společenstvím lidí. Do

značné míry je determinována také etikou hospodářského a politického systému, které se vzájemně ovlivňují. Dotýká se všech lidí, kteří jsou s ní v kontaktu, tedy zaměstnanců, zákazníků, odběratelů, dodavatelů, věřitelů a dalších osob. Působí na ni přímé i nepřímé okolí podniku a vzájemně se více či méně ovlivňují. Vlastní podobu podnikové kultury určují lidé a ta na ně zpětně působí a ovlivňuje je. Pojem podniková kultura v sobě skrývá neměnné, relativně vžité hodnotové vztahy vůči firmě, jejím výrobkům, službám, značce atp. Představuje pro podnikatele "návod" jak např.:

- vést spolupracovníky a dbát o jejich rozvoj a perspektivu,
- vyřizovat reklamace ke spokojenosti zákazníků,
- zabezpečit kvalitu produkce,
- vytvářet typický design výrobků.<sup>50</sup>

Mezi faktory dále určující podnikovou kulturu patří prestiž a postavení firmy v obchodním světě a na veřejnosti, úroveň mezilidských vztahů, sociálního klimatu, pracovních podmínek pracovního prostředí, organizační a mzdový systém, úroveň práce, kvalita sociální politiky, sociální opatření a vymoženosti, styly řízení a vedení a spokojenost zaměstnanců. Podniková kultura se nepředepisuje, nenařizuje, ani se předem nevypracovává ve strategii. Zrovna tak nemůže být exaktně změřena. Existuje a vzniká na trhu a pod jeho vlivem.<sup>51</sup> Podle její úrovně můžeme určovat a stupňovat výši požadavků a míru náročnosti kladených na jednotlivé zaměstnance viz příloha č. 4. Působí na personál jako normativní faktor chování a jednání, tedy i práce, vystupování, aktivity, sounáležitosti a vztahu k firmě. Je určována tradicí, zvyklostmi, image, lidskými zdroji, vzděláním zaměstnanců, stylem řídicí práce, vedení, morálními normami. Zaměstnanci s ní a s jejím významem a přínosem pro ně samé mají být seznámeni zejména vzhledem k tomu, že se téměř každodenně podílejí na její realizaci. Důležité je zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují její význam pro prosperitu podniku a pro veřejnost. Není-li tomu tak, je žádoucí přijmout patřičná opatření k nápravě.

<sup>50</sup> Viz. Stýblo, J. Podniková kultura není jen pojem. Ekonom, 1994, s. 49.

<sup>51</sup> Viz. Změna podnikové kultury. Moderní řízení, 1996, č. 4, s. 71-73.

V odborné literatuře lze najít dvě krajní polohy tvorby podnikové kultury:

- Podniková kultura jako výsledek spontánního chování lidí uvnitř firmy, v přímém a nepřímém okolí (směsice návyků a pravidel chování, která se reguluje jaksi automaticky na základě vnějších a vnitřních vlivů, vědomě ji nelze regulovat a usměrňovat).
- Podniková kultura jako výsledek cíleného snažení a působení managementu na zaměstnance a okolí mající vliv na firmu.

Jak bylo řečeno, jedná se o dvě krajní polohy chápání tvorby podnikové kultury. Skutečně prakticky použitelné řešení se nachází někde uprostřed těchto krajních poloh. To znamená, že je určitým kompromisem mezi spontánně tvořenou podnikovou kulturou a kulturou řízenou managementem. Existuje ve formě společně sdílených firemních cílů, hodnot a norem, které vznikají a vyvíjejí se jednak spontánně a jednak cíleně ovlivňováním managementem v rámci dlouhodobé interakce a komunikace mezi členy daného sociokulturního společenství. Na vysvětlení pojmu podniková kultura lze v literatuře nalézt celou řadu definic např.: *"Podniková kultura je soubor určitých hodnotových dimenzí a charakteristik, které jsou vlastní jedné skupině lidí, a kterými se tato skupina odlišuje od ostatních společenství. Jde o přijatá pravidla chování, sdílené názory, postoje, metody práce a techniky řízení a zároveň o projevy této skupiny vůči vnějšímu okolí".*<sup>52</sup> Podnikovou kulturu bychom mohli vyjádřit jako jakýsi průnik hodnot norem a postojů zaměstnanců a managementu. Tím vzniká souhrn nadindividuálních hodnot a norem, který je společný všem členům daného sociálně kulturního společenství (firmy, podniku). Tento souhrn (cíle, hodnoty, normy) vzniká v procesu interpersonálních vztahů a komunikace mezi pracovníky, mezi pracovníky a managementem. Každý člověk si vybírá (pokud má tuto možnost) účast v jednotlivých sociokulturních společenstvech podle míry identifikace s hodnotami a normami daného společenství. Čím jsou bližší nebo dokonce shodné osobní normy s hodnotami a normami společenství, tím přirozenější a loajálnější je jeho vztah k firmě, a tím roste jeho angažovanost ve prospěch firmy v důsledku většího uspokojování z naplňování vlastních hodnot. Měla by všem pracovníkům dávat jasně a srozumitelně najevo, jaké chování je v rámci firmy přípustné, jaké chování se

toleruje, jaké chování je nepřijatelné. Je vlastně produktem skupinové zkušenosti a může tudíž existovat jen u organizací s určitou historií. Kultura je výsledkem procesu učení se, vyvíjí se s novými zkušenostmi. Ovlivňuje většinu aspektů organizace: strategii, strukturu, mechanismy kontroly a odměňování, způsob vzájemného chování vůči členům atp. Podniková kultura stejně jako každá kultura je charakterizována svými prvky, které ji odlišují od ostatních. Za hlavní elementy kultury (o nichž a kolem nich si organizace vytváří zmiňované vnitřní předpoklady) lze považovat zejména *prostředí*, v němž firma operuje, *hodnoty a ideje*, *symbols*, *hodiny*, *neformální komunikaci a komunikační kanály*.

Politické a ekonomické prostředí dané země a kulturní tradice národa má největší vliv na vytváření firemní kultury. Dalším podstatným faktorem je postavení na trhu, tj. vyrábí firma výrobky nebo služby, je prodejcem, provádí výzkum, zabývá se kontrolou apod. Firma se tak dostává do různých situací na trhu, což zvýrazňuje různé aktivity.

Ideje a hodnoty jsou základním prvkem každé kultury. Ideje ve své nemateriální podobě, které si každý jedinec vytváří nebo přejímá, dávají smysl veškerému jejich jednání. Hodnoty mohou být materiální nebo nemateriální povahy a vyjadřují, o co dané společenství nebo jedinec usiluje.<sup>53</sup> Vyjadřují, co je dobré nebo špatné, co je morální nebo nemorální. V silné podnikové kultuře jsou základní hodnoty sdíleny všemi pracovníky. Za hodnoty můžeme považovat například kvalitu, spolehlivost, ochotu, čestnost atp. Osobní a firemní hodnoty by měly být navzájem propojeny a provázány.

Symbols, tedy slova, předměty, gesta, jejichž význam je odvozen ze zvyků. Na firemní úrovni zahrnují zejména způsob oslovování, oblékání, slang, zvyky. Symbols mohou být v podobě verbální (řeč, historky, mýty,..), jako symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály, projevy úcty....) a také jako symbolické artefakty (firemní logo, barvy, architektura,...). Základním symbolem, kterým firma oslovuje zákazníka, je její logo - firemní znak. Dalším druhem jsou tzv. statusové symbols. Jedná se o symbols, které vyjadřují sociální postavení pracovníka v

<sup>52</sup> Pražská, L. a kol. Řízení obchodních firem. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1995, s. 91.

<sup>53</sup> Viz. Nový, I. a kol. Interkulturální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 13.



rámci firemní hierarchie. Pracovní pozici lze rozeznat nejen podle jejího názvu (prezident společnosti, soustružník), ale také podle materiálního zázemí, které odpovídá dané pozici (služební automobil, mobilní telefon, vybavení kanceláře, mzdové ohodnocení atp.) viz příloha č. 5.

Hrdinové jsou lidé, kteří personifikují hlavní názory a přesvědčení organizace a jsou jakýmsi vzory pro zaměstnance, kteří by se měli řídit jejich příklady. Jedná se o skutečné nebo imaginární osoby, které slouží v systému podnikové kultury jako model ideálního chování. Cílem je mít vzor jak ideálního vedoucího pracovníka, tak i ideálního zaměstnance.

Neformální vnitřní komunikace je projevem neoficiální role jednotlivců a skupin ve firmě. Znamená nejen předávání informací, ale také jejich interpretaci, a tím má zásadní význam pro prosazování a upevňování vnitřních přesvědčení a postojů. Přitom není podstatné, že jen malá část sdělovaných informací se týká firmy jako takové. Literatura podrobně popisuje různé role, pro něž se používají výstižné názvy: vypravěči příběhů, mravokárci neboli strážci uznávaných hodnot, našeptávači, špioni atp. Tato neformální síť je velmi mocná a pro úspěšnou organizaci je důležité, aby ji vedoucí pracovník měl na své straně a měl k ní přístup.

### 3.1.1 Členění a změna podnikové kultury

Podle míry vlivu, kterou mají na fungování firmy, členíme podnikovou kulturu na slabou a silnou. Slabá podniková kultura je charakteristická tím, že má pouze zanedbatelný vliv na chování pracovníků. Naproti tomu silná podniková kultura má výrazný vliv na chování pracovníků. K posouzení, zda se skutečně jedná o silnou podnikovou kulturu, by měly být naplněny určité charakteristické znaky:

- podniková kultura zahrnuje pouze vzájemně se doplňující a podporující prvky a principy, které vedou k naplnění strategických cílů,
- prvky a principy podnikové kultury jsou jasně a srozumitelně sděleny a vysvětleny všem pracovníkům firmy,
- prvky a principy podnikové kultury jsou součástí všech vnitřních i vnějších aktivit firmy,

- podniková kultura se stala přirozenou součástí myšlení a chování všech pracovníků firmy, nebo alespoň jejich většiny, projevuje se jejich spontánní týmovou spoluprací k naplnění firemních cílů,
- vedoucí pracovníci jsou schopni vysvětlit podřízeným cíle firmy, získat jejich důvěru a podporu,
- v dlouhodobém kontextu dochází k vytvoření pozitivního postoje zaměstnance ve vztahu zaměstnanec-firma, k pocitům sounáležitosti a loajality,
- ztotožnění s podnikovou kulturou je motivováno, odměňováno, v opačném případě sankcionováno.

Většina odborných publikací uvádí, že silná podniková kultura má pozitivní roli pro efektivní organizaci řízení firmy. Dochází k efektivní komunikaci uvnitř firmy, která minimalizuje nedorozumění a konflikty. Vede k identifikaci zaměstnanců s firemními cíli, což vede k jejich efektivnímu prosazení i plnění. Snižují se nároky na kontrolu zaměstnanců. Silná podniková kultura však může mít i negativní rysy. Špatně nasměrovaná může všechny vést špatným směrem, nebo v případě úspěchu a slávy může vést k sebeuspokojení. Firma přestane reagovat na vnější okolí a uzavře se. Tím dochází k přerušení zpětné vazby, následuje stagnace, případně úpadek. V otázce vlivu silné podnikové kultury se autoři shodují v tom, že nezáleží na silné kultuře podniku, ale na zdravé kultuře, která dává jasný pojem o postavení podniku, rozlišuje hlavní hodnoty od méně důležitých a podporuje přizpůsobivost.<sup>54</sup> Jedno z dalších z možných členění podnikové kultury je uvedeno v příloze č. 6.

Podniková kultura je dynamická, podléhá změnám v souvislosti s nutností reagovat na změny podmínek v souvislosti se změnou priorit a podnikatelských cílů. Má však také svou tradici a přirozený vývoj, proto její změnu nelze nařídít a snažit se ji ihned realizovat. O změnu se musí usilovat dlouhodobě, opatrně a s citem. Dobrý management usiluje o vědomé a žádoucí změny vnitřních cílů a hodnot, stylu řízení, pravidel, způsobů jednání a dalších znaků, které spoluutvářejí podnikovou kulturu. Existují dva krajní názory na možnost změny podnikové kultury. První, že podnikovou kulturu může management bez větších problémů

<sup>54</sup> Viz. Znovu na téma podniková kultura. Moderní řízení, 1993, č. 1.

cílevědomě měnit a druhý, že podniková kultura je objektivní nezávislá veličina, která má svůj vlastní vývoj a nelze ji tedy měnit. Nejbližší realitě bude něco mezi těmito krajními póly a sice, že kultura má svůj vlastní vývoj a tradici, ale tu mohou manažeři do určité míry ovlivňovat. Změnu však nelze provést jednorázově ze dne na den, ale postupným cíleným začleňováním nových prvků do její struktury, které povedou k lepšímu naplnění podnikových cílů. Pokud tedy podnikovou kulturu měnit lze, musíme se ptát také v jakém rozsahu, jakými prostředky a v jakém časovém horizontu.

Teoretické názory nahlíží na změnu podnikové kultury z pohledu stylu řízení a ovlivňování zaměstnanců firmy v jeho materiální či nemateriální podobě. První názor vidí materiální podobu podnikové kultury vyjádřenou v podobě právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů, které slouží jako nástroj řízení firmy. Takto chápanou podnikovou kulturu lze měnit poměrně snadno a rychle. Tato metoda neklade velké nároky na schopnosti managerů při práci se zaměstnanci. Tvorba či změna podnikové kultury je realizovaná pomocí tvorby a úpravy vnitropodnikových směrnic, norem a pravidel chování, při současné masivní prezentaci symbolů firmy jako jsou firemní barvy, loga, hesla atd. Takto utvářená podniková kultura je povrchní. Je násilně prosazovaná vedením firmy a pouze formálně respektovaná zaměstnanci dané firmy. V krajním případě může dojít až k tichému bojkotu prosazované kultury zaměstnanci, což má za následek spontánní vznik silných subkultur, případně opozičních kultur, jejichž principy jsou v přímém rozporu s danou kulturou. Řízení takovéto firmy se tedy stává neefektivním z důvodu nepředvídatelnosti chování. Druhý názor chápe podnikovou kulturu jako nemateriální veličinu. V tomto modelu se velká odpovědnost za tvorbu a rozvoj žádoucí podnikové kultury klade na managery. Právě oni musí ovlivňovat pracovní jednání a motivaci pracovníků firmy. Tomu musí odpovídat také jejich styl personálního řízení. Čím kvalitnější je práce managementu s lidmi, jako je např. přesvědčivost jednání, osobní příklad, argumentace podložená fakty, osobní přístup, uplatňování psychologických prvků při jednání se zaměstnanci, dodržování základních etických hodnot a norem atd., tím silnější bude daná kultura a menší potřeba norem a předpisů určujících detailní postup každé aktivity ve firmě. Tak vzniká jednotná a zdravá podniková

kultura s velkou mírou loajality a identifikace zaměstnanců s firemními cíli, vytvářející pozitivní sociální klima pro plnění strategických úkolů.

Jako možné nástroje k pozitivnímu ovlivňování PK lze uvést:

- Ovlivňování, resp. vědomé vytváření podnikových zvyklostí, krédo firmy, posilování neformální atmosféry, investování do lidí na výchovu a výcvik, respektování morálních norem v každodenní práci, konstruktivní jednání, včasná informovanost.
- Prostřednictvím organizačních nástrojů podnikání - volba vhodné elastické struktury, její decentralizace, delegování odpovědnosti a pravomocí na jednotlivé články firmy, stanovení jasných kritérií výkonů jako měřítek pro posuzování efektivity jednotlivých zaměstnanců, přímé zpětnovazební informace o docilování stanovených výkonů, odměňování nezávislé na výkonech atp.

Na vytváření podnikové kultury a na chování zaměstnanců má značný vliv chování a dodržování podnikatelské etiky zejména vedením, managerů. Slušnost, poctivost, dodržování slibů a smluv, zákonů a další hodnoty by měly být vlastní především jim, neboť jsou první vizitkou serióznosti firmy, mají vliv na ostatní činnosti. Rovněž při změnách podnikové kultury sehrává management rozhodující roli, a to hlavně top management. Důležitou roli zde hrají také některá další oddělení, jako personální, marketingové či oddělení public relations. Otázka transformace podnikové kultury by neměla být výlučně záležitostí vedení firmy bez potřeby konzultace tohoto řešení se zaměstnanci či poradenskými firmami. V uvedeném případě nastanou problémy při pokusech o její realizaci. Zjistí se, že takto formulovanou podnikovou kulturu nelze prosadit vzhledem k rozporům s dosavadní podnikovou kulturou, nebo že není přijatelná vzhledem k zájmům určité skupiny pracovníků, jichž se změny bezprostředně dotýkají. Další z možností je založit tvorbu nebo změnu podnikové kultury na výzkumném procesu ve firmě, který je realizován týmem pracovníků převážně střední úrovně řízení a odborných pracovišť. Takto vytvořený tým sestaví návrh nové žádoucí podnikové kultury, a to implementací nových prvků, které by měly vést k efektivnímu naplnění strategie firmy a jejích cílů, do stávající podnikové kultury. Tento návrh je pak diskutován a schvalován na úrovni vedení firmy. Takto vytvořená podniková kultura je v praxi snadněji prosaditelná a akceptovatelná

zaměstnanci, protože lépe odráží reálnou situaci ve firmě. Nejdemokratičtějším postupem tvorby či změny podnikové kultury je ten, kdy je tvorbou nové podnikové kultury pověřen tým pracovníků různých profesí a různého postavení v organizační hierarchii firmy, který v průběhu tvorby nové koncepce podnikové kultury konzultuje své kroky jak se zaměstnanci firmy, tak také s vybranými odborníky či poradenskými firmami zabývajícími se touto oblastí.<sup>55</sup> Změna podnikové kultury je nesnadný, dlouhodobý úkol. Její posun správným směrem se projeví i změnou celého podnikatelského prostředí.

### 3.1.2 Motivace a stimulace lidí v rámci podnikové kultury

Podniková kultura má značný vliv na motivaci a stimulaci pracovníků. Zdravá podniková kultura s vysokou mírou přirozené identifikace pracovníků zvyšuje jejich spokojenost a zároveň je stimuluje k vyšší efektivitě práce, k loajalitě k firmě, a tím i k dodržování přijatých hodnot. Motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb a přání člověka. Základem naší přirozenosti není potřeba pracovat, a tím vytvářet užitečné hmotné statky. Pro většinu lidí je typická pouze potřeba být nějak činný, aktivní. K aktivitě, při níž jsou vytvářeny užitečné hmotné statky, musí být lidé motivováni. Základním nástrojem aktivizace je touha uspokojovat potřeby. Zde můžeme připomenout například známou Maslowovu pyramidu lidských potřeb uvedenou v příloze č.8, která rozeznává pět úrovní potřeb člověka.<sup>56</sup> Obecně můžeme motivaci chápat jako určitý řetězec vzájemně se podmiňujících akcí a stavů, jejichž konečným důsledkem je uspokojení určité potřeby. Řetězec je dán posloupností následujících prvků. Pocit určité potřeby vyvolá odpovídající přání nebo cíle vytvářející napětí (z důvodu nesplněných cílů), které vyvolá aktivitu vedoucí ke splnění cílů, čímž vznikne uspokojení z naplnění přání nebo cílů.<sup>57</sup> Člověk, který má dlouhodobý pocit neuspokojení základních fyziologických potřeb, je pracovně motivován především penězi, které mu umožňují odstranit pocíťovaný nedostatek. Vyšší motivační úrovně jsou pro něj druhotné. Školení o ušlechtilosti firemních cílů, o možnostech seberealizace považuje za mlácení slámy, pokud se nedozví, co za to. Ve vyspělých zemích, kde jsou první dvě úrovně potřeb podle

<sup>55</sup> Základní prvky změny podnikové kultury jsou uvedeny v příloze č. 7.

<sup>56</sup> Viz. Fiedler, R. Nevyužívané motivační stimuly. Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 1996, č.20.

<sup>57</sup> Viz. Koontz, H. Weirich, H. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 441.

Maslowa uspokojeny, je věnována velká pozornost vytváření příležitostí k uspokojování potřeby sounáležitosti, ocenění a seberealizace.

Čeští manažeři byli dlouho zvyklí na direktivní systém řízení a o požadavcích svých zaměstnanců moc vědět nechtěli. Nyní je zde doba, kdy vrcholové vedení bude muset se zaměstnancem mnohem více spolupracovat. Má-li být podnik ziskový, musí se ke splnění tohoto cíle zapojit všichni. To je možné jedině tehdy, když každý zná své místo, svou roli ve firemní strategii a když se cítí součástí podniku. To je nejsilnější motiv. Ztotožnění se s cíli firmy, patří u nás zatím k nejchoulostivějším problémům firemní kultury. Najde-li management způsoby motivace, které vtáhnou do změn v podniku i posledního pracovníka, má vyhráno.

### **3.2 Uplatňování podnikové kultury v některých demokraciích**

Je možné chovat se morálně a eticky v prostředí ostré konkurence? Vede konkurence ke společensky žádoucím výsledkům? Podívejme se nejprve na několik pozitivních příkladů ze zahraničí.

#### **3.2.1 Německý model**

Jak se tento přístup projevuje v kultuře firem lze sledovat na příkladu firmy Siemens A.G. V Německu existuje značná regulace podnikání jak prostřednictvím legislativy, tak i dalších norem (profesní, odborové atp.) Siemens A.G. (300 000 zaměstnanců v celé řadě zemí světa) se snaží překlenout rozdíly mezi různými ekonomickými a kulturními rozdíly v jednotlivých zemích. Tato firma však nestaví na kodexu chování. Její kultura je založena na odpovědnosti zaměstnanců a důvěry v zaměstnance. Tyto základní předpoklady jsou dále rozvíjeny s využitím standardů chování, systému interní komunikace, tréninku managementu, seminářů i sociální politiky, speciálních koordinátorů pro průmyslovou bezpečnost, ochranu dat, ochranu životního prostředí atp.<sup>58</sup> Firma staví na tom, že odpovědnosti zaměstnanců nemůže být dosaženo donucovacími prostředky. Naopak vyžaduje, aby jedinec měl prostor pro vlastní rozhodování, komunikaci. Předpokládá u zaměstnanců povědomost o sociálních otázkách. Právě komunikaci je věnován zvláštní důraz. Nelze požadovat na manažerech, aby

kontrolovali každý detail. Musejí spoléhat na odbornost a kvalifikovanost pracovníků, jejich kreativitu, loajalitu a podnikatelské myšlení. Volný tok informací vytváří prostředí otevřenosti, v němž uvedené vlastnosti pracovníků mají pozitivní vliv na konkurenční schopnost firmy. Vzrostly tak nároky na komunikační schopnosti zaměstnanců a na organizaci procesu komunikace. Hlavními rysy komunikační firmy jsou:

- otevřenost (jednat čestně a důvěryhodně, otevřeně, rovnost mezi zaměstnanci),
- jasnost a srozumitelnost (pravdivý obraz situace, zajistit aby informaci měli všichni zainteresovaní),
- možnost konzultace (příležitostné kanály pro zpětnou vazbu, výměnu názorů),
- podpora komunikace mezi jednotlivci,
- ujistit se, že druhá strana porozuměla a je také jí rozuměno,
- rychlost.<sup>59</sup>

### 3.2.2 Japonské pojetí

V japonském pojetí je ideálem celoživotní zaměstnání u jedné firmy a kariéra spojená s firmou. Ve vývoji firem lze vyzorovat následující stádia:

- *Čistě kapitalistická firma* - Stimuluje rozvoj ekonomiky. Z rozvoje firmy mají prospěch především management a vlastníci. Péče o zaměstnance je na nízké úrovni, což zapříčiňuje vznik častých konfliktů mezi vedením a zaměstnanci.
- *Firma, která usiluje o budoucí prosperitu*. Nedostatky z prvního stadia jsou odstraňovány tím, že management a zaměstnanci společně usilují o budoucí prosperitu. Na rozdělení zisku se podílejí i zaměstnanci. Lokální komunita zůstává v pozadí. Malá péče je věnována oblasti odpadů, nepříznivého vlivu na životní prostředí, hluk atp.
- *Firma přebírá společenskou odpovědnost ve vztahu ke komunitě*. Firma respektuje zájmy svých podílníků, zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, odběratelů, místní komunity. Cílem je nejen vlastní rozvoj, ale i příspěvek k všeobecné prosperitě a zvyšování blahobytu všech. Pracovat společně pro

<sup>58</sup> Viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. 1.vyd. Praha: CODEX BOHEMIA, 1997, s. 108, ISBN 80-85963-40-X.

<sup>59</sup> Viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: CODEX BOHEMIA, 1997, s. 108, ISBN 80-85963-40-X.

společné blaho. To je základní idea koncepce "kyeosei" – strategie zaměřená na vytváření blahobytu.<sup>60</sup> Firma musí být inovativní, nezávislá na vládě a politických stranách a legálně a čestně soupeřit s konkurencí. V tomto pojetí není smyslem konkurence buď zničit, nebo být sám zničen. Konkurence je zde hnacím motorem inovace a firma, která seriózně usiluje o inovaci a má potenciál vyvíjet originální technologie, výrobky nebo služby, by měla být schopna nalézt nějaký segment trhu. Likvidace takovéto firmy nepřináší společnosti jako celku prospěch. To ale neznamená, že tato koncepce poskytuje ochranu neschopným. Jedná se pouze o respekt vůči rivalům, kteří soutěží čestně. Tento koncept zároveň umožňuje kooperaci mezi konkurenty. Tato skutečnost byla důvodem vzniku mnoha nedorozumění, kdy byla interpretována jako ospravedlňování kartelů. Vše se postupně vyjasnilo a tato myšlenka byla začleněna do prvního mezinárodního etického kodexu, který byl přijat členy "Kulatého stolu v Caux" (viz příloha č. 3).

### 3.2.3 Spojené státy americké

V USA je poněkud jiný pohled na etiku v působení firmy. Je zde chápána především jako nástroj sebekontroly, který se uplatňuje jak v chování jednotlivců, tak i v chování organizace jako celku. Je zdůrazňována teze, že eticky správné chování je dobré pro byznys. Výsledkem tohoto přístupu pak jsou:

- tréninkové programy pro zaměstnance zahrnující etické programy a programy etického chování,
- zakládání specializovaných pracovišť nebo útvarů pro etiku (institucionalizovaná etika) ve firmách (ethics offices, ethics officers),
- speciální "horké linky" pro řešení vzniklých problémů s nepřetržitou službou.

Například firma United Technologies (nadmárodní korporace se 170 000 zaměstnanci). Jejich etický kodex je vydáván ve 14 jazycích s uvedením principů a standardů, jimiž se řídí od svého založení v roce 1929. Tím firma usiluje o

---

<sup>60</sup> Viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: CODEX BOHEMIA, 1997, s. 109, ISBN 80-85963-40-X.



dosažení integrity v jednání s jednotlivci i zeměmi, kde operuje.<sup>61</sup> Základem dobrého jména a reputace jsou čestnost a vysoké etické standardy chování zaměstnanců na všech úrovních. Nedodržováním přijatých zásad ze strany jedince nebo skupiny může poškodit celou korporaci. To je důvod, proč jsou zaměstnanci povinni se tímto kodexem bezvýhradně řídit. Aby byl tento úkol dodržován, byl vedením firmy vytvořen speciální útvar, jehož úkolem je dozor nad dodržováním přijatého kodexu, vysvětlovat jeho smysl a principy v konkrétních situacích. Tento útvar má zřízeny pobočky ve všech místech, kde operuje (zpravodaje). Dále je u korporace zřízena funkce ombudsmana. Ten na základě informací od zmíněných zpravodajů konzultuje vzniklé pracovní problémy s pracovníky. Je konzultantem, který poskytuje rady, ale je na každém pracovníkovi, aby se rozhodl pro konkrétní postup řešení. Ke vzájemné komunikaci pomáhají "horké linky", na které lze volat na účet firmy. Nejčastěji řešenými problémy jsou zejména diskriminace na pracovišti, problémy se snižováním stavu pracovníků (propouštění), sexuální obtěžování. Tento systém přináší výhody zejména vedení korporace, protože komunikace s pracovníky je mnohem otevřenější, což přispívá ke včasnému odhalení a vyřešení vzniklých problémů.

Uvedené příklady ukazují různé způsoby při prosazování a uplatňování podnikové kultury v uvedených úspěšných zahraničních firmách. Jak je tomu v českých podnicích?

### 3.3 Specifika českého prostředí

Cílevědomé utváření, posilování a využívání podnikové kultury je přirozenou součástí podnikového řízení v tržním prostředí. V předchozím oddíle uvedené zahraniční příklady potvrzují oprávněnost této mnohokrát teoreticky zdůvodněné teze. V našich podnicích je však tato problematika dosud chápána jako převážně teoretická záležitost. Jaké jsou skutečnosti, které brání docenění a přiměřenému zvládnutí této problematiky? Personální otázky se obvykle nacházejí na samém okraji vedoucích pracovníků, prakticky zcela chybí orientace na cílevědomé a

<sup>61</sup> Viz. Seknička, P. a kol. Úvod do hospodářské etiky. 1. vyd. Praha: CODEX BOHEMIA, 1997, s. 107, ISBN 80-85963-40-X.

systematické utváření psychologických, sociálně psychologických a sociologických aspektů řídicí činnosti, fungování pracovních skupin a firemní kultury. Naopak je přeceňována váha technologických, organizačních a finančních souvislostí vnitropodnikových dějů v koncepcích řízení a v praktickém každodenním rozhodování. Vzhledem k převažujícímu technickému vzdělání řídicích pracovníků u nás a jejich snahám o doplnění nezbytných znalostí o fungování podniku v tržní ekonomice, převažují zjednodušené představy o podstatě a fungování všech tzv. měkkých činitelů podnikového řízení, majících převážně psychologický a sociálně-psychologický charakter.<sup>62</sup> Výklad takových pojmů jako jsou hodnoty, postoje, aspirace a mnohé další jsou nejen individuálně podmíněné, ale mění se právě v závislosti na podnikové realitě, je proto velmi složitý a nebývá správným způsobem pochopen. Podniková kultura je obvykle ztotožňována s její symbolickou rovinou nebo jen s některými jejími prvky, jako je např. firemní oblečení, sociální klima, jednání s klientem. Chybí v ní také ztotožnění s etikou řízení nebo etickými principy podnikání. Základní problémy:

- Podniková kultura není chápána jako jeden z významných a aktivních nástrojů realizace podnikových cílů;
- Absence pochopení její procesualnosti a proměnlivosti v závislosti na ostatních prvcích vnitropodnikového řízení a v neposlední řadě i společenských procesů mimo podnik.

Otázky podnikové kultury se jeví jako možná zajímavá, ale z pohledu manažerů většiny podniků, luxusní záležitost, která bude řešena, až bude vše ostatní vyřešeno. Tyto postoje manažerů zdůvodňují tvrdou racionalitou trhu, nezbytným pragmatismem v řízení a často i nezbytností upevnění pracovní morálky bez připuštění diskuse druhé strany. Vyhodnocení efektivnosti těchto přístupů v krátkém časovém období jim často dává za pravdu, a tím paradoxně dochází k potvrzení jimi zvolené cesty. Na druhé straně existují i příklady nepřiměřeně velkého nadšení řídicích pracovníků, kteří od fenoménu podniková kultura očekávají vyřešení nejzávažnějších problémů podnikového řízení nebo dokonce samotné existence podniku. Výsledkem je jejich zklamání a poznání, že tyto problémy není sama o sobě podniková kultura schopna vyřešit. Logické zklamání z nenaplněných nepřiměřených očekávání v konečném důsledku jen posiluje

<sup>62</sup> Viz. Teoretické záležitosti nebo podnikatelská nutnost. Ekonom, 1995, č. 46.

nedůvěru a potvrdilo odmítnutí významu humanitárních věd pro podnikové řízení. Řešením je najít přiměřenou míru významu podnikové kultury a zasadit ji do systému vnitropodnikového řízení a do širšího kontextu kulturních diferencí regionu, kde podnik působí. Řada firem, přes svoji dočasnou ekonomickou prosperitu, nemá ujasněnou podnikatelskou koncepci. Chybí základní obrysy vize firmy, podle které by se formovala taková podniková kultura, která by tuto vizi nejen umožnila, ale také aktivně podpořila její realizaci. Z toho rovněž vyplývá, že právě v době, kdy dochází ve firmě k základním strategickým rozhodnutím a vytváření dlouhodobé koncepce, je nejvhodnějším okamžikem pro formulování zásad podnikové kultury a stanovení kroků její realizace.

Naše pronikání a současně návrat do Evropy samozřejmě působí na naši národní psychiku, ale neodstraňuje její specifické rysy. Ztráta národní identity v současných politicko-hospodářských podmínkách v Evropě by nebyla dobrá, ale vlastně ani není možná a ani jí není zapotřebí. Evropanství a národní identita se totiž vůbec navzájem nevylučují, nýbrž se dobře doplňují. Cesta do Evropy a ke světovosti nevede přes potlačení specifických aspektů národní psychiky, nýbrž naopak přes využití jejich pozitivních stránek. V čem lze tedy spatřovat ona specifika naší společnosti, našeho člověka? Čím se lišíme od ostatních? Nepřehlédnutelná je věcnost a dělnost. Určitá počáteční nedůvěra, skepticismus a pochybovačnost. Nelze jej na delší dobu ovlivnit pouze líbivými slovy, je nutno jej přesvědčit kvalitou a solidností. Je pro něj příznačná učenlivost a vynalézavost, schopnost improvizovat. Lidé u nás mají samozřejmě i záporné psychické a charakterové vlastnosti, např. nízký stupeň národní hrdosti, dosti erodovanou pracovní morálku nebo přislovečnou závist. Jaké jsou tedy hlavní rozdíly mezi českými zaměstnanci a zaměstnanci v jiných zemích? Mladí čeští zaměstnanci mají ze škol poměrně vysoké odborné znalosti, ale poněkud jim chybí praktické odborné znalosti. Teprve od roku 1990 mají možnost získat informace kdekoli ve světě. Ale samozřejmě nějakou dobu trvá, než se s nimi naučí pracovat, využívat je. Mladí lidé tento trend chápou, a většinou pro to něco dělají, ale třeba pro starší ročníky je to často problém. Část lidí u nás pracuje, protože musí a méně je zajímá kvalita toho, co dělají. Je zde patrný určitý nedostatek orientace na zákazníka, nedostatek snahy mu maximálně a kdykoli vyhovět. Zákaznická orientace se v tržním systému vytvářela postupně řadu let. Od roku 1990 je Česká

republika součástí tržního světa, a tak jí i její podmínky posuzují zákazníci stejně jako kteroukoli jinou zemi. V Čechách se lidé mnoha věcem pořád teprve učí. V cizině přivedl tlak zákazníků a současně přebytek nabídky firmy k tomu, že se o zákazníka začaly lépe starat. Kdo to nedělá, jen živoří, nebo zanikne. V Čechách se zatím zákaznické zaměření nestalo součástí norem chování. Patrně proto, že mnozí lidé nemají vyvinutou ochotu stoprocentně převzít odpovědnost za některé činnosti. Protože převzít funkci je jedna věc a být si vědom, co to vše znamená, je věc druhá. Vlastně to znamená nést odpovědnost za ekonomické důsledky svého rozhodnutí pro firmu. Proto je důležitá péče o zákazníka. Jeho ztráta znamená ztrátu pro firmu, a to nejen peněžní. Nikdo dnes již nechce akceptovat dlouhé čekání, neochotu, neznalost. V takovém případě zákazník hledá lepší službu a existují firmy, které trvale hledají jak takovým zákazníkům vyhovět. Češi jsou schopni, objeví-li se problém, improvizovat a vyřešit jej. Ale to v dnešní době nestačí. Zaměstnanec v zemi, kde tržní a další související mechanismy fungují, nehledá jen vyřešení tohoto problému, ale také usiluje o to, aby se tento problém v budoucnu neopakoval. Dnešní pracovník by si již neměl klást otázky, proč mám vlastně pracovat více a co za to udělá firma pro mě? Měl by se ptát, co mohu udělat pro firmu a z toho pak odvozovat svá očekávání. Tím začíná jeho ztotožnění se s podnikovou kulturou.

Stav etiky v podnikání je ve světě a u nás dosud značně rozdílný. Ve vyspělých zemích se těmto otázkám začali věnovat mnohem dříve, a proto mají určitý náskok. Etika v podnikání se konstituovala jako samostatný předmět výuky na mnoha vysokých školách v USA, Velké Británii, Francii, Holandsku Švédsku, Japonsku atp., Ve světě se projevují rozdílné přístupy k výuce. Např. francouzská škola zdůrazňuje filosofické aspekty, americká je pragmatičtější a zaměřuje se na řešení případových studií. Japonské přístupy jsou silně ovlivněny kulturními a náboženskými tradicemi země, zatímco ve skandinávských zemích se vychází z ustáleného konsensu mezi podnikatelem a státem i obyvatelstvem a téměř samozřejmým respektováním veřejných zájmů.<sup>63</sup> O propagaci etiky v podnikání usilují i různé mezinárodní etické instituce. Například European Business Ethics Network (EBEN) organizace, která vznikla v roce 1987 z ambice spojit síly sféry

<sup>63</sup> Srov. Němec, P. Public relations–Zásada komunikace s veřejností. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993.

podnikatelské a akademické za účelem budování lepší Evropy.<sup>64</sup> Povzbuzuje diskusi a výměnu poznatků a informací mezi praktiky a akademickou obcí v otázkách etiky v podnikání. Každoročně pořádá konference, organizuje pravidelná setkání, provádí publikační činnost. V USA je etika v podnikání předmětem zájmu již od 70. let. Již řadu let zde působí Society for Business Ethics, která pořádá konference, vydává časopis Business Ethics Quartely. Další z mezinárodních organizací je International Society of Business Economics and Ethics (ISBEE) se sídlem v Kansas City, která byla založena v roce 1989 po vzoru EBEN. Jejím posláním je usnadnit navazování a upevňování kontaktů mezi všemi, kdo se zajímají o etické dimenze podnikání.

Pro další vývoj u nás je důležité, aby se stále více lidí přesvědčilo, že etické jednání se vyplácí nebo naopak, že neetické jednání bude okolím sankcionováno. V naší zemi je dosud poctivý podnikatel naprosto diskriminován vůči pašerákům, šejdířům, zkrátka těm, kteří nedodržují zákony a záruky, nevypořádávají reklamace a kteří nejsou nijak postižitelní. Navíc svými cenami jsou ve srovnání a těmi poctivými často dumpingoví. Nemají žádnou režii, nevedou účetnictví, zatajují všechno, co se dá. To je likvidace poctivého podnikání a poctivého řemesla. Prioritu přece nemohou mít pašeráci, šejdíři a nepoctivci. Jak vyplývá z hodnocení problematiky etiky v podnikání v ČR, provedeného nadací Patriae,<sup>65</sup> na němž se k problematice vyjádřilo množství domácích, ale i zahraničních odborníků, stav podnikatelské morálky v ČR byl většinou z nich označen za zneklidňující. Ať již se jedná o etiku privatizace, o "šedou ekonomiku", dodržování smluv, kvalitu, ceny, informace, nabídková řízení, o otázky práva a mravnosti atp. V podnikání musí být obsažen také alespoň minimální podíl morálky a etiky. V zákonech nemůže být obsaženo vše. Proto není v silách žádného parlamentu žádné země, aby se lidé chovali mravně.

Zde je namístě zmínit pojem "neviditelná ruka trhu". Pojem z dějin ekonomie, který je dnes často vysmíván, zesměšňován a zavrhován. Neviditelná ruka trhu se v naší zemi stala synonymem pro hospodářskou politiku, která dovoluje

<sup>64</sup> Viz. Steinman, H., Lohr, A. Základy podnikové etiky. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 9, ISBN 80-85865-56-4.

<sup>65</sup> Viz. Byznys a etika. Ekonom, 1994, č. 51.

beztrestně krást a v jejímž rámci znamenají peníze víc než právo. Jde však o smutný omyl. Adam Smith, uvedl pojem neviditelné ruky trhu ve svém Pojednání o původu bohatství národů v roce 1776 takto: *"Když se každý jedinec ze všech sil snaží použít svůj kapitál na podporu domácího průmyslu tak, aby výroba měla co největší hodnotu, pak nutně usiluje o to, aby roční příjmy celé společnosti byly co největší. Ovšemže většinou není jeho úmyslem podporovat veřejný zájem ... v tom, jak jako v mnohém jiném, jej vede neviditelná ruka trhu, aby podporoval cíl, který neměl vůbec v úmyslu"*. Adam Smith tedy v žádném případě neobhajoval praktiky, které jsou spojovány se jmény jeho některých českých vykladačů. Smith především říkal, že bohatí jednotlivci dohromady vytvářejí bohatou společnost, přestože je ani nenapadne sledovat jakési obtížně definovatelné obecné blaho. Aby ovšem každý mohl nerušeně bohatnout, je nutné, aby nikdo nemohl být beztrestně připraven o majetek. *"Každý smí zcela svobodně prosazovat svůj zájem způsobem jaký si zvolil, pokud tím neporušuje zákony a spravedlnosti"*., tvrdí Smith. Výkon spravedlnosti je podle Smitha *"povinnost chránit jak jen je možné každého člena společnosti před nespravedlností či útlakem kteréhokoliv jiného člena"*.<sup>66</sup> O žádném tunelování nebo korupci zde není ani zmínky. Skutečně svobodný trh vyžaduje, aby alespoň jedna věc nebyla na prodej: spravedlnost. Ani Adam Smith nikdy netvrdil, že trh vyřeší vše a nebyl stoupencem chaotické vlády špinavých peněz, nýbrž svobody a spravedlnosti.

Je důležité, aby se i naši podnikatelé, zejména mladá generace, seznamovala v rámci studia s kladnými příklady etického podnikání a začala si osvojovat vlastní eticky správný přístup k jejich řešení. Je nezbytné, aby si uvědomili širokou zodpovědnost podnikatelů za učiněná rozhodnutí. Mnohé problémy je nutno řešit nejen vzhledem k nejbližšímu okolí, ale i v širším prostorovém a časovém kontextu. Podnikatelskou etiku nepovažovat za specializovanou disciplínu pro filology, ale zařadit ji do výchovných systémů jako interdisciplinární předmět zahrnující nejen etické přístupy, ale také aspekty budoucí odpovědnosti podnikatelů vůči společnosti.

<sup>66</sup> Viz. Smith, A. An Inquiry into the Nature Causes of the Wealth of Nations (1776). Česky vyšel titul pod názvem: Pojednání o podstatě a původu bohatství národů.1. vyd. Praha: SNPL, 1958.

## ZÁVĚR

Rozvoj podnikatelské činnosti u nás po roce 1989 přináší mnohé problémy. Přejít od centrálně plánovaného hospodářství k tržní ekonomice je poznamenán předchozím čtyřicetiletým obdobím deformací politického sociálního a hospodářského života. Jejich výsledkem byly i vážné nedostatky v obecné etické výchově. Téměř absolutní nedostatek informací o hlubokých základech morálky a etiky nás odlišoval od těch zemí, kde se nepotlačoval v tomto směru vliv tradiční rodinné výchovy, působení náboženských organizací, veřejných sdělovacích prostředků a publikací o příslušných etických problémech. Tyto nedostatky nemohla nahradit ani tzv. socialistická morálka, u které byly stále více patrné rozpory mezi slovy a činy, takže etická výchova byla víceméně formální a nezanechala žádné hlubší stopy. Plně se tento problém projevil přechodem k tržní ekonomice, kdy etika z podnikání téměř zmizela. Pro mnohé podnikatele se stal rychlý zisk, bez ohledu na jakékoliv vedlejší důsledky jejich rozhodnutí, bez ohledu na etiku a morálku, jediným motivem podnikání. Cíle moderního podnikání a požadavky na jednání manažerů a podnikatelů jsou však jiné. Vyžadují od nich také společenskou odpovědnost a plnění sociálních závazků.

Transformace naší ekonomiky znamená vznik problémů, které ještě nikdo neřešil. Se vznikem nového hodnotového systému tržní ekonomiky je nutno řešit i problém morálky. Důležité je sblížení práva a morálky. Sblížení, nebo případné odloučení, může mít vliv na to, jak je chápána litera zákona. To má vliv nejen na výklad zákona, ale také na reaktivní úlohu práva, tj. na jeho vynucování. V podnikové praxi jsou stále častěji řešeny konflikty a rozhodnutí, které lze právně sotva všeobecně a efektivně regulovat. Je tomu tak zejména proto, že vývoj práva pokulhává za vznikem konkrétních konfliktních situací na úrovni podniku. Záplava jednotlivých podnikových problémů může být jen velmi těžko zhuštěna do všeobecného popisu skutkové podstaty. To vede ke vzniku neurčitých právních pojmů a snižuje se možnost jeho konkrétního použití. Vysoce rozvinutá dělba práce v organizaci podniku vede často ke vzniku "organizované neodpovědnosti", kdy jednotliví členové organizace nejsou často vůbec právně odpovědní za svá rozhodnutí. Právě tyto rozpory se nutně stávají kandidáty etické povinnosti.

Materiální vyjádření nalézají takovéto akty zpravidla v různých kodexech chování. Rozhodující roli při prosazování etiky v podnikání by měla mít podniková kultura. Zdravá, systematicky budovaná, v níž etické normy a hodnoty jsou základními stavebními prvky.

Etiku v podnikání je třeba chápat jako výzvu, aby bylo souvisle používáno platného práva. V případě, že pro danou oblast konfliktů nejsou ještě právní normy vydány, měla by etika v podnikatelských činnostech působit na to, aby se ukládaly určité normy v duchu vlastní odpovědnosti jako doplňky zákonných pravidel. Takto etika v podnikání vyzývá jak k uplatnění principu ziskovosti, tak i ke kritickému a loajálnímu doplnění práva. Tím se rozumí, že podniková etika obrací pozornost k doplnění tradiční cílové funkce podniku: nejde jí totiž pouze o ekonomicky efektivní a užitečnou strategii, ale také o sociální snášenlivost jako příspěvek ke společenskému smíru.

Naším dnešním specifíkem je přebudování právního systému, zejména jeho přizpůsobení normám Evropské unie. V souvislosti s procesem sjednocování Evropy je potřeba připomenout, že je důležité, aby lidské soužití mělo svá pevná a obecně respektovaná pravidla a čím svobodnější má být občan a celá společnost, tím důležitější je, aby svoboda jednoho neohrožovala svobodu druhého. Při hodnocení podnikové kultury a etiky podnikání a při hledání příčin jejich neutěšeného stavu je nutno přihlížet nejen k faktorům, které působí uvnitř firmy, ale také k faktorům vnějším. Jedním z nich a domnívám se, že jedním z hlavních je nejvyšší forma kultury, tedy národní kultura. Dalo by se říci, jaká je národní kultura, taková je i podniková kultura. Prvky národní kultury se projevují v každodenních činnostech člověka, to znamená také v pracovních činnostech. Hodnoty, normy chování a jednání, které člověk přijímá v průběhu svého života jako součást, v tomto případě širšího společenství lidí-tedy národa, se zákonitě střetávají, nebo prolínají s normami a hodnotami jiného společenství, tedy spolupracovníků, vedoucích pracovníků v rámci firmy, ve které pracuje. Z pohledu managementu a personálních pracovníků je důležité sledovat a analyzovat nejen podnikovou, ale také národní kulturu a jejich vzájemné vazby. Ty do značné míry ovlivňují myšlení a chování lidí.



V oblasti etiky podnikání a podnikové kultury zůstává v České republice mnoho problémů k řešení. Současný stav není uspokojivý. Je mnoho věcí, které je nutno řešit a nejsou to jen věci, které může, nebo má nařídit vláda nebo Parlament. Ke zlepšení tohoto stavu je nutno zejména:

- realizovat zásadní změny podnikové kultury ve většině českých podniků a také "podnikatelské" kultury ve většině firem,
- pochopit a přijmout zásady a principy etického podnikání,
- akceptovat odpovědnost, kterou manažeři a podnikatelé v podmínkách svobodné společnosti nesou za rozvoj nejen ekonomiky, ale celé společnosti.

Teoretické zvládnutí podnikové kultury a jejích souvislostí ještě neznamena jejich úspěšnou aplikaci v praxi, neboť samo o sobě nenabízí reálná východiska pro řízení podniku. Je nutno dospět k závěru, že největším bohatstvím podniku jsou jeho zaměstnanci. K poznání, že pouze podnikání prováděné v mezích zákonů, na základě etických zásad, v podnicích se zdravou podnikovou kulturou, je společensky přijatelné a vede k dlouhodobé prosperitě.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ZENBACHER, A. *Úvod do etiky*. 1. vyd. Praha : ZVON, 1994, ISBN 80-7113-111-3.
- [2] BAKIČOVÁ, H. *Podnikavě a přitom eticky*. Ekonom, 1995, č. 35.
- [3] BLACK, S. *Nejúčinnější propagace – Public relations*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1994.
- [4] BOHATÁ, M. *Stůl v CAUX*. Principles for Bussiness, Caux Round Table, 1994.
- [5] BOHATÁ, M. *Etika má nezastupitelnou roli v ekonomice*. Hospodářské noviny -příloha Kariéra, 1997, č. 7.
- [6] BOHATÁ, M. *Podnikatelský kodex*. Ekonom, 1994, č. 46.
- [7] BOHATÁ, M. *Proč potřebujeme podnikatelský kodex*. Ekonom, 1994, č. 46.
- [8] *Byznys a etika*. Ekonom, 1994, č. 51.
- [9] DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1589-9.
- [10] ELIÁŠ K. *Kurs obchodního práva*. 1. Vyd. Praha : C. H. BECK, 1995, ISBN 80-7179-012-5.
- [11] ELIÁŠ, K. *Právo proti nekalé soutěži*. Arbitrážní praxe, 1989, č. 5.
- [12] *Etika a právo ve smluvních vztazích*. Ekonom, 1994, č. 44.
- [13] *Etika hospodářství*. 1. vyd. Praha : Monitor- Česká křesťanská akademie, 1998.
- [14] FALDYNA, F. *K problematice pojmu podnikatel a podnikání*. Právo a podnikání, 1993, č. 9.
- [15] FIEDLER, R. *Nevyužívané motivační stimuly ke zvýšení pracovní aktivity*. Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 1996, č. 20.
- [16] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. Vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995.
- [17] HAJN, P. *Generální klausule*. Právnik, 1996, č. 8.
- [18] HAJN, P. *Hospodářská soutěž*. Ekonom, 1992, č. 33.
- [19] HAJN, P. *Jak interpretovat dobré mravy soutěže*. Právní praxe v podnikání, 1993, č. 2.
- [20] HAJN, P. *Jak realizovat právo v organizaci*. Praha : Panorama, 1988.
- [21] HAJN, P. *Právo nekalé soutěže*. Brno : Masarykova universita, 1994.

- [22] HAJN, P. *Způsobilost přivodit újmu*. Právní praxe v podnikání, 1993, č. 3.
- [23] HUDEČEK, M. *Personální ředitelé mohou využívat nové účinné nástroje*. Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 1998 (16.2.98).
- [24] KAŇA, M. *Rozdíly firemní kultury*. Ekonom, 1997, č. 46.
- [25] KÁNSKÝ, J. *Připravujeme etický kodex svého podniku*. Personál, 1997, č. 6, 7, a 8.
- [26] KLÍMA, J. *Nejstarší zákony lidstva*. 1. vyd. Praha : Academia, 1985.
- [27] KNAP, K.; MUNKOVÁ, J.; TOMSA, M. *Ochrana práv a zájmů podnikatelů v hospodářské soutěži*. 1. vyd. Ostrava : Montanex, 1993.
- [28] *Kodex manažera*. In: Ekonom, 1998, č. 28
- [29] KOONTZ, H.; WEHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993.
- [30] KOPČAJ, A. *Konkurenceschopnost firmy záleží na její kultuře*. Ekonom, 1996, č. 11.
- [31] KOŠTURIÁK, J.; GREGOR, M. *Podnik v roce 2001*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993.
- [32] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Rada Publishing, 1996.
- [33] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995.
- [34] KOUBEK, J.; HUTLOVÁ, E.; HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha : VŠE Praha, 1995.
- [35] KRATOCHVÍL, O. *Management*. Kunovice : EPI, s.r.o., 2004, ISBN 80-7314-050-0.
- [36] KRATOCHVÍL, O. *Marketing*. Kunovice : EPI, s.r.o., 2004, ISBN 80-7314-046-2.
- [37] KRÍŽ, L. *Tunelování společností*. Ekonom, 1997, č. 19.
- [38] KULHÁNEK, M. *Nekalá soutěž generální klausule*. Obchodní právo, 1998, č. 5.
- [39] KULHÁNEK, M. *Nekalá soutěž*. Obchodní právo, 1998, č. 3.
- [40] KULHÁNEK, M. *Reklama a dobré mravy soutěže*. In: Obchodní právo, 1998, č. 1.
- [41] LIESSMANN, K.; ZENATY, G. *O myšlení – úvod do filosofie*. 1. vyd. Praha : VOTOBIA, 1994, ISBN 80-85619-94-6.

- [42] LIPOVETSKI, G. *Soumrak povinností*. 1. vyd. Praha : Prostor, 1999.
- [43] MEFFERT, H. *Marketing-Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996.
- [44] MOHYLA, I. *Týmová práce a změny podnikové kultury*. Hospodářské noviny-příloha Kariéra, 1996, č. 1.
- [45] MOLEJ, J. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha : Management Press, 1995.
- [46] MUNKOVÁ, J. *Dominantní postavení*. Právní rozhledy, 1997, č. 11.
- [47] MUNKOVÁ, J. *Hospodářská soutěž*. Právo a podnikání, 1992, č. 1.
- [48] MUNKOVÁ, J. *Nekalá soutěž*. Ekonom, 1992, č. 4.
- [49] MUNKOVÁ, J. *Trestní postížitelnost*. Právník, 1995, č. 10.
- [50] NEFF, V. *Filosofický slovník*. 2. vyd. Praha : Mladá fronta, 1993.
- [51] NĚMCOVÁ, L. *Etika v podnikání*. Praha : VŠE, 1994.
- [52] NĚMCOVÁ, L. *Podnikatelská etika ve výchově*. Ekonom, 1997, č. 17.
- [53] NĚMEC, P. *Public relations – Zásada komunikace s veřejností*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993.
- [54] NESNÍDAL, J. *Aby zákony nebyly brzdou*. Ekonom, 1998, č. 40.
- [55] NESNÍDAL, J. *Praní špinavých peněz*. Ekonom, 1997, č. 14.
- [56] NOVOTNÝ, O. *Represe je jedním z předpokladů hospodářské prosperity, avšak přednost by mělo mít předcházení trestným činům*. Hospodářské noviny, 1997 (6. 11. 1997).
- [57] NOVÝ I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1992.
- [58] NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management – Lidé kultura a management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996.
- [59] NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1993.
- [60] NOVÝ, I. *Bariéry utváření podnikové kultury*. Ekonom, 1995, č. 46.
- [61] OLŠAROVÁ, A. *Umění vytvářet firemní image*. Hospodářské noviny, příloha Kariéra, 1997, č. 16.
- [62] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha : Grada, 2006, ISBN 80-247-1046-3.
- [63] PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993.
- [64] POPELOVÁ, J. *Etika*. Praha : ČSAV, 1962.

- [65] PRAŽSKÁ, L. a kol. *Řízení obchodních firem*. 1. vyd. Praha : VŠE, 1995, ISBN 80-7079-651-0.
- [66] RICH, A. *Etika hospodářství I. II*. 1. Vyd. Praha : OIKOYMENTH, 1994, ISBN 80-85241-61-7.
- [67] ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 1. vyd. Boskovice : Albert, 1998.
- [68] SEKNIČKA, P. a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. 1. vyd. Praha : CODEX BOHEMIA, 1997, ISBN 80-85963-40-X.
- [70] SCHEIN, E. H. *Comming to a New Awareness of Organizational Culture*. Solan Management Rewiew, 1998, č. 1.
- [71] SMITH, A. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. 1. vyd. Praha : SNPL, 1958.
- [72] STEINMANN, H.; LOHR, A. *Základy podnikové etiky*. 1. Vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85865-56-4.
- [73] STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. vyd. Ostrava : Montanex, 1993.
- [74] STÝBLO, J. *Podniková kultura není jenom pojem*. Ekonom, 1994, č. 49.
- [75] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, 2006, 3. vydání.
- [76] ŠRONĚK I. *Kodexy etiky*. Ekonom, 1994, č. 51.
- [77] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995.
- [78] *Teoretické záležitosti nebo podnikatelská nutnost*. Ekonom, 995, č. 46.
- [79] VANĚK, J. *Základy sociální a ekonomické etiky*. Praha : VŠE, 1992.
- [80] VLÁČIL, J. a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1. vyd. Praha : CODEX BOHEMIA, 1997.
- [81] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe 80. a 90 let*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1994.
- [82] WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0449-8.
- [83] WIENBERGER, O. *Norma a instituce*. 1. vyd. Brno : Masarykova universita, 1995.
- [84] Zákon č. 328/1991 Sb. O konkursu a vyrovnání.
- [85] Zákon č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání.
- [86] Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník.
- [87] Zákon č. 63/1991 Sb. O ochraně hospodářské soutěže.

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 *Kodex manažera*
- Příloha č. 2 *Kodex reklamy*
- Příloha č. 3 *Kulatý stůl v Caux*
- Příloha č. 4 *Podniková kultura a její úrovně*
- Příloha č. 5 *Prostředky podnikové kultury – symboly*
- Příloha č. 6 *Typologie podnikové kultury*
- Příloha č. 7 *Cyklus podnikové kultury*
- Příloha č. 8 *Maslowova pyramida lidských potřeb*

**Kodex manažera**

Česká manažerská asociace ČMA přijala v květnu 1998 soubor morálních norem a hodnot, kterými se manažeři při plnění svých povinností řídí. Smyslem tohoto kodexu manažera je působit na manažerskou obec v ČR tak, aby si manažeři uvědomovali, jak výkonem své funkce naplňují společenské poslání, odpovědnost vůči firmě a ostatním skupinám, s nimiž při výkonu funkce spolupracují. Uvedený kodex zahrnuje šest částí:

1. Hodnotová orientace manažera - Zachycuje standard profesionálního chování manažera v situacích, kdy je třeba prosazovat mezi zaměstnanci určité hodnoty a pro tyto hodnoty je získat (požadavky na komunikativnost, schopnost vyjednávat a delegovat pravomoce).
2. Vztah ke spolupracovníkům - Požadavek přistupovat ke spolupracovníkům jako k rovnocenným partnerům, ne jako nadřízený. Být nestranným soudcem, vyjednavatelem při řešení případných konfliktů uvnitř týmu, který vede. Odměňovat spravedlivě, podpora kreativity a odborné kvalifikace pracovníků.
3. Vztah k vlastníkům - V českých podnicích se často kříží zájmy a povinnosti vlastníků s povinnostmi managementu a naopak. Vlastníci se zejména neuvědomují, že majetek je společenský závazek. Kodex proto vyjasňuje práva a povinnosti vlastníků a práva a povinnosti managementu, rozdíl mezi podnikatelskou a vlastnickou strategií. Zdůrazňuje důležitost vzájemné spolupráce.
4. Vztah k zákazníkům - Požadavek včas reagovat na požadavky zákazníků, nebo je pružně svou nabídkou předejít, ovlivnit (kvalita, úcta k zákazníkovi).
5. Vztah k zájmovým skupinám - manažer hájí zájmy vlastníka, sociální požadavky zaměstnanců (dialog s odbory), ale i své vlastní zájmy. Sociální dialog je povinností a zároveň uměním každého manažera. Jednání se zájmovými skupinami (nejen s odbory) by mělo končit konsensem, ve kterém každý něco vyhrává, získává, podle pravidla win-win uplatňovaného v americkém managementu.
6. Vztah k manažerské obci - vyplývá z toho, že profese manažera je posláním. Aby byl dobrým manažerem musí na sobě pracovat, zdokonalovat se, angažovat se za zájmy firmy, regionu asociace.

Uvedený kodex obsahuje zatím jen minimum nejzákladnějších pravidel, která může manažer využít nejen uvnitř firmy, ale i při jednání jinými subjekty mimo podnik. V tom spočívá síla kodexu, neboť tím, že manažer dodržuje určitá morální pravidla, vlastně vede partnera k tomu, aby podobná pravidla používal ve svém jednání také. Normy zakotvené v kodexu nelze nikomu nadiktovat ani jejich dodržování sankcionovat. Je záležitostí individuální a jedná se o jakousi společenskou úmluvu, jak se chovat. Sankcí za jeho nedodržování by mělo být společenské znemožnění.

**Pramen: Kodex manažera. Ekonom, 1998, č. 28, s. 57.**



**Kodex reklamy**

Kodex reklamy (dále jen "Kodex") vydaný Radou pro reklamu (dále jen "RPR") ve schodě s článkem III. stanov RPR je formulován s cílem, aby reklama v České republice sloužila k informování veřejnosti a splňovala etická hlediska působení reklamy vyžadovaná občany České republiky. Cílem Kodexu je napomáhat tomu, aby reklama byla především pravdivá, slušná a čestná a aby v rozsahu tohoto Kodexu respektovala mezinárodně uznávané zásady reklamní praxe vypracované Mezinárodní obchodní komorou.

Kodex nenahrazuje právní regulaci reklamy, nýbrž na ni navazuje doplněním o etické zásady. Kodex je určen všem subjektům v oblasti reklamy a stanoví jim pravidla profesionálního chování. Kodex se zároveň obrací k veřejnosti a informuje ji o mezích, které subjekty působící v reklamě či reklamu užívající dobrovolně přijaly a hodlají je samy vynucovat prostřednictvím etické samoregulace.

Členské organizace RPR výslovně uznávají Kodex a zavazují se, že nevyrobí ani nepřijmou žádnou reklamu, která by byla v rozporu s Kodexem, popřípadě, že stáhnou reklamu, u níž by byl takový rozpor dostatečně zjištěn orgánem etické samoregulace v reklamě.

Zároveň členské organizace RPR budou usilovat o to, aby i všechny ostatní subjekty působící v oblasti reklamy na území České republiky respektovaly cíle i jednotlivá ustanovení tohoto Kodexu.

**ČÁST PRVNÍ****KAPITOLA I****Úvodní ustanovení****1. Pojem reklamy****1.1**

Pro účely Kodexu se reklamou rozumí proces komerční komunikace, prováděný za úhradu jakýmkoliv podnikatelským subjektem nebo jiným subjektem jednajícím v jeho zájmu, jehož účelem je poskytnout spotřebiteli informace o zboží a službách (dále jen "produkt") i činnostech a projektech charitativní povahy. Přitom se jedná o informace šířené prostřednictvím komunikačních médií, kterými se pro účely Kodexu rozumí televize, rozhlas, nosiče audiovizuálních děl, periodický tisk a neperiodické publikace, dopravní prostředky, plakáty a letáky, jakož i další

komunikační prostředky umožňující přenos informací. Reklamou dle této definice zpravidla není takový přenos informací, který by jinak reklamou byl, pokud prodejce výhradně označuje místo, kde výrobek nabízí spotřebiteli.

## 1.2

Pojem reklama podle Kodexu se přiměřeně použije i na inzerci prováděnou nekomerčními subjekty i těmi, kdo jednájí z jejich pověření.

## 2. Subjekty reklamy

### 2.1

K subjektům reklamního působení patří zejména inzerenti a další zadavatelé reklamy, reklamní agentury, vlastníci komunikačních médií. Odpovědnost za porušení Kodexu nesou zúčastněné subjekty dle míry svého podílu na tomto porušení.

Není-li prokázáno něco jiného, platí že:

- základní odpovědnost za dodržování Kodexu nese zadavatel reklamy, pokud reklamu schválil či jinak s ní vyjádřil souhlas,
- reklamní agentury nesou odpovědnost za výrobu reklamy a její zadání médiím,
- média nesou odpovědnost za šíření reklamy.

### 2.2

Pod pojmem "spotřebitel" se rozumí jakýkoliv subjekt, který může být reklamou ovlivněn, ať již jde o konečného spotřebitele, distributora, či o jiného uživatele produktů v oblasti výrobní spotřeby.

## 3. Základní požadavky na reklamu

### 3.1

Reklama nesmí navádět k porušování právních předpisů nebo budit dojem, že s jejich porušováním souhlasí.

### 3.2

Reklama musí být slušná, čestná a pravdivá. Musí být vytvářena s vědomím odpovědnosti vůči spotřebiteli i společnosti.

### 3.3

Reklama musí respektovat zásady čestného soutěžení konkurentů.

### 3.4

Žádná reklama nesmí v zásadě ohrožovat dobré jméno reklamy jako takové či snižovat důvěru v reklamu jako službu spotřebitelům.

## 4. Uplatňování Kodexu

### 4.1

Kodex je prosazován a výlučně interpretován Arbitrážní komisí RPR (dále jen "AK RPR"), ve které jsou zastoupeni představitelé členských organizací RPR, poslanci Parlamentu České republiky, zadavatelé reklamy, reklamní agentury, média, právní odborníci.

### 4.2

Stížnosti na konkrétní reklamu mohou podávat kterékoliv právnické nebo fyzické osoby (vyjma členů "AK RPR") nebo státní orgán.

### 4.3

Stížnosti se podávají na adresu RPR, Škrétova 6/44, 120 59 Praha 2.

### 4.4

Před vydáním arbitrážního nálezu proběhne konzultace k obdržené stížnosti se zadavatelem, reklamní agenturou nebo médiem, vůči kterému stížnost směřuje.

### 4.5

AK RPR stížnost posoudí a podle okolností případu:

#### 4.5.1

sdělí stěžovateli, že stížnost se zřejmě netýká zájmů spotřebitele regulovaných Kodexem a k vyřízení takové stížnosti jsou příslušné jiné orgány.

#### 4.5.2

vydá arbitrážní nález, v němž zejména posoudí, zda napadená reklama neodporuje či odporuje Kodexu. V posléze uvedeném případě doporučí stažení reklamy či její úpravu.

### 4.6

Posoudit reklamu a vydat nález podle předchozích ustanovení může AK RPR i z podnětu RPR. Postupujte přitom přiměřeně podle předchozích ustanovení.

## 5. Vztah Kodexu k právní regulaci

### 5.1

Rada pro reklamu neaplikuje platný právní řád, ale porovnává výsledky činnosti subjektů reklamy (tj. reklamu) s tímto Kodexem. Posuzování či sankcionování porušení platného řádu subjekty reklamy není v kompetenci Rady pro reklamu. V případě souběhu předpokládaného porušení platného právního řádu a Kodexu může Rada pro reklamu odmítnout projednávat stížnost a odkázat stěžovatele na příslušný soudní či obdobný orgán.

### 5.2

Vzhledem k tomu, že základním cílem založení Rady pro reklamu byla ochrana spotřebitele před působením reklam, které jsou v rozporu s běžně uznávanými etickými normami v České republice, je Rada pro reklamu oprávněna v případě, že jak stěžovatel, tak dotčený jsou soutěžiteli, zahájit rozhodovací proces a ve věci rozhodnout pouze v případě, že chování dotčeného závažným způsobem poškozuje zájmy spotřebitele.

## KAPITOLA II

### Všeobecné zásady reklamní praxe

#### 1. Slušnost reklamy

##### 1.1

Reklama nesmí obsahovat tvrzení a vizuální prezentace, které by porušovaly hrubým způsobem normy slušnosti a mravnosti obecně přijímané těmi, u nichž je pravděpodobné, že je reklama zasáhne. Zejména prezentace lidského těla musí být uskutečňována s plným zvážením jejího dopadu na všechny typy čtenářů a diváků. Porušení Kodexu budou posuzována s ohledem na celkový kontext, vztah reklamy k produktu, zvolenou cílovou skupinu a použitá média.

##### 1.2

Reklama nesmí zejména obsahovat prvky snižující lidskou důstojnost.

#### 2. Čestnost reklamy

##### 2.1

Reklama nesmí být koncipována tak, aby zneužívala důvěru spotřebitele či využívala nedostatku jeho zkušeností či znalostí či jeho důvěřivosti.

## 2.2

Reklama nesmí využívat podprahové vnímání spotřebitele.

## 2.3

Reklama nesmí být skrytá, zejména nesmí předstírat, že jde o jiné způsoby šíření informací (vědecké pojednání, reportáž apod.) než je reklama.

## 3. Pravdivost reklamy

### 3.1

Reklama nesmí šířit klamavé údaje o vlastním nebo cizím podniku, jeho výrobcích či výkonech. Klamavým údajem je i údaj sám o sobě pravdivý, jestliže vzhledem k okolnostem a souvislostem, za nichž byl učiněn, může uvést v omyl.

### 3.2

Reklama nesmí na základě klamavých údajů zjednávat vlastnímu či cizímu podniku prospěch na úkor jiného.

### 3.3

Reklama nesmí obsahovat klamavé označení zboží či služeb, které je způsobilé vyvolat mylnou domněnku, že označené zboží nebo služby pocházejí z určitého státu, určité oblasti nebo místa, od určitého výrobce, anebo že vykazují zvláštní charakteristické znaky nebo zvláštní jakost.

### 3.4

Za klamavé označení se pro účely tohoto Kodexu chápe i označení zboží nebo služeb, k němuž je připojen dodatek sloužící k odlišení od pravého původu, a toto označení je přesto způsobilé vyvolat o původu nebo povaze zboží či služeb mylnou domněnku.

### 3.5

Reklama nebude považována za klamavou v případě označení zboží nebo služeb, které jsou všeobecně zažity jako údaje sloužící k označování druhu nebo jakosti zboží, pokud k ní nebude připojen dodatek způsobilý klamat o původu zboží nebo služeb.

## 4. Společenská odpovědnost reklamy

### 4.1

Reklama nesmí bez oprávněného důvodu využívat motiv strachu.

#### 4.2

Reklama nesmí zneužívat předsudků a pověr.

#### 4.3

Reklama nesmí obsahovat nic, co by mohlo vést k násilným aktům nebo je podporovat.

#### 4.4

Reklama nesmí obsahovat nic, co by hrubým a nepochybným způsobem uráželo národnostní, rasové nebo náboženské citění spotřebitelů.

### KAPITOLA III

#### Zvláštní požadavky na reklamu

##### 1. Hodnota zboží

###### 1.1

Spotřebitelé nesmí být reklamou vedeni k tomu, aby produktům přiznávali nepoměrně vyšší užitnou hodnotu, než odpovídá jejich skutečné hodnotě.

###### 1.2

Inzerent musí být připraven doložit jakékoliv své tvrzení, týkající se skutečné finanční hodnoty zboží, které nabízí s nižší cenou nebo bezplatně.

###### 1.3

Produkty nesmí být popisovány jako "bezplatné" v případě, kdy spotřebiteli vzniká jakýkoliv jiný náklad kromě skutečných nákladů dodávky, dopravy či poštovního. V případě, že spotřebitel musí platit jakékoliv takovéto náklady, reklama musí obsahovat dostatečné zřetelné tvrzení v tomto smyslu:

##### 2. Cenovým srovnání

###### 2.1

Informace o ceně, obsažené v reklamě, anebo okolnost, že informace je neúplná anebo chybí, nesmí zejména vzbuzovat zdání, že:

- cena je nižší, než jaká je ve skutečnosti,
- stanovení ceny závisí na okolnostech, na nichž ve skutečnosti nezávisí,
- v ceně jsou zahrnuty dodávky výrobků, výkonů, prací anebo služeb, za které se ve skutečnosti platí zvlášť,
- cena byla nebo bude zvýšena, snížena nebo nezměněna, i když tomu tak není,

- vztah ceny a užítosti nabízeného výrobku nebo služby a ceny a užitečnosti srovnatelného výrobku nebo služby je takový, jaký ve skutečnosti není.

### 3. Očerňování a zlehčování soutěžitelů a jejich produktů

#### 3.1

Reklama nesmí útočit na jiné produkty, inzerenty nebo reklamy a nesmí se snažit tyto výrobky či reklamy diskreditovat, a to ani nepřímo, ani přímo.

#### 3.2

Inzerenti nesmí snižovat hodnotu produktů jiných inzerentů, a to ani přímo, ani náznakem. Reklamy zvláště nesmějí pro nepříznivé srovnání vybrat jeden konkrétní produkt.

### 4. Napodobení reklam

#### 4.1

Reklamy nesmí svým všeobecným vzhledem, vyobrazeními, použitím sloganů, vizuálních prezentací, hudby či zvukových efektů být podobné jiným reklamám tak, že by bylo pravděpodobné zavádění či zmatení spotřebitele, či využití výsledků cizích nápadů a pracovního úsilí.

### 5. Osobní doporučení

#### 5.1

Reklama nesmí obsahovat žádná osobní doporučení či podpůrná tvrzení a nesmí na ně ani odkazovat, pokud by tato doporučení či podpůrná tvrzení nebyla pravdivá, či pokud by nebyla vázána na osobní zkušenost osoby podávající toto doporučení po přiměřené časové období.

#### 5.2

Samotná osobní doporučení nesmí obsahovat žádné tvrzení či názory porušující ustanovení tohoto Kodexu a nesmí být používána způsobem, u kterého by bylo pravděpodobné, že bude zavádět spotřebitele.

#### 5.3

Osobní doporučení nesmí obsahovat žádná tvrzení o účincích produktu, pokud neexistují spolehlivé důkazy o takových účincích.

## 6. Ochrana soukromí a zneužití jedince

### 6.1

Reklama nesmí zobrazovat žádné žijící osoby a ani na žádné žijící osoby nijak odkazovat v případě, že s tím tyto osoby předem výslovně nesouhlasí. Inzerenti rovněž musí dávat pozor na to, aby neurazili z náboženského či jiného hlediska osoby, jakýmkoliv způsobem spojené se zemřelými osobami zobrazovanými v reklamě, či zemřelými osobami, na něž jakákoliv reklama odkazuje.

### 6.2

Reklama nesmí ke svému působení využívat nositele veřejné autority (například politiky, představitele odborných medicínských a jiných společností), i když by oni sami se svým úplatným či bezúplatným působením v reklamě souhlasili.

## 7. Záruky

### 7.1

Reklama může používat slova "záruka" nebo zaručený pouze v případech konkretizace obsahu nebo uvedení jejich konkrétních podmínek.

## ČÁST DRUHÁ

### KAPITOLA I

#### Reklama na alkohol

Za odporující Kodexu budou považovány reklamy propagující alkoholické výrobky obsahující následující charakteristiky:

#### 1. Vlastnosti alkoholu

##### 1.1

Reklamy označující nevhodným způsobem, že konkrétní produkt má mimořádný účinek nebo že rychle působí.

##### 1.2

Reklamy obsahující výrazy zlehčující alkohol jakožto nápoj tím, že je nazýván hovorovými výrazy, které buďto snižují, nebo přehánějí skutečný obsah alkoholu v nápoji.



## 2. Konzumenti alkoholu

### 2.1

Reklamy označující, že alkohol je konzumován členy sociální skupiny, která s požíváním alkoholu zpravidla nesouhlasí.

## 3. Postoje vůči spotřebě alkoholu

### 3.1

Reklamy, naznačující nezodpovědný postoj ke spotřebě alkoholu, zejména z hlediska spotřebovaného množství.

## 4. Místo spotřeby alkoholu

### 4.1

Reklamy naznačující spotřebu alkoholu kromě náboženských účelů v blízkosti hřbitovů a posvátných míst.

### 4.2

Reklamy naznačující spotřebu alkoholu na jakémkoliv místě, kde je to výslovně zakázáno podle existujících zákonů.

### 4.3

Reklamy ukazující spotřebu alkoholu v ubohém, chudém či nechutném prostředí.

## 5. Okolnosti spotřeby alkoholu

### 5.1

Reklamy naznačující spotřebu alkoholu za okolností, které jsou všeobecně pokládány za nevhodné, nerozumné či protiprávní.

## 6. Okolnosti spojené se sexuálními úkony

### 6.1

Reklamy naznačující nadměrné podléhání sexualitě, sexuální stimuly, poddajnosti, nahotu nebo částečnou nahotu zobrazenou nechutným způsobem, zobrazení ženské či mužské podoby v jakékoli kompromitující situaci či reklamy prezentující alkohol jako vhodný prostředek k odstranění sexuálních zábran či strachu vůbec.

## 7. Okolnosti související s dětmi

### 7.1

Reklamy obsahující náznaky spotřeby alkoholu nezletilými anebo osobami, které jsou nebo se zdají být mladší než 25 let.

### 7.2

Reklamy na alkohol využívající děti.

### 7.3

Reklamy speciálně zaměřené na děti.

## 8. Účinky požití alkoholu

### 8.1

Reklamy naznačující nadměrné požití alkoholu nebo následky tohoto nadměrného užití, reklamy souhlasící s nadměrnou spotřebou alkoholu.

### 8.2

Reklamy naznačující zanedbání bezpečnosti či nedostatek úcty k zákonu a veřejnému pořádku.

### 8.3

Reklamy podporující agresivitu či fyzické násilí.

### 8.4

Reklamy tvrdící, že alkohol má léčebné účinky, či reklamy takovéto léčebné účinky naznačující.

### 8.5

Reklamy, v nichž vystupují osoby, které svým oblečením (vzhledem atd.) vzbuzují zdání, že jde o příslušníky zdravotnických profesí.

## KAPITOLA II

### Děti a mládež

#### 1. Všeobecně

##### 1.1

Léky, dezinfekční prostředky, žíraviny a zdraví ohrožující prostředky nesmí být v reklamách zobrazeny v dosahu dětí bez rodičovského dohledu a nesmí v nich být prezentovány dětem, které s těmito produkty jakýmkoliv způsobem manipulují.

## 1.2

Prací a čisticí prostředky nesmějí být v reklamách zobrazeny v dosahu dětí bez dozoru dospělé osoby a nesmějí v nich být prezentovány děti, které s jejich obsahem jakýmkoliv způsobem manipulují.

## 1.3

Není dovolena žádná reklama, která by povzbuzovala děti k tomu, aby chodily na neznámá místa nebo hovořily s neznámými lidmi.

## 1.4

Není povolena žádná reklama na komerční produkt či službu, která by obsahovala jakoukoli výzvu dětem, či která by jakýmkoli způsobem naznačovala, že pokud si děti samy nekoupí nějaký produkt či službu, či pokud nebudou mít jiné lidi k tomu, aby si takovýto produkt či službu koupily, nesplní tím nějakou povinnost nebo neprojeví dostatečnou loajalitu vůči určitým osobám či organizacím; není přitom rozhodné, zda tato osoba či organizace je původcem takovéto výzvy či nikoliv.

## 1.5

Není povolena žádná reklama, která vede děti k tomu, aby si myslely, že pokud nebudou vlastnit inzerovaný produkt, stanou se jakýmkoliv způsobem méněcenné ve vztahu k jiným dětem.

## 1.6

V reklamách je nutno věnovat pozornost tomu, aby děti nebyly podporovány v naléhání na jiné osoby ve snaze získat konkrétní produkt či službu.

## 1.7

Má-li reklama zahrnovat odkaz na dětskou soutěž, sběr kupónů, nabídky prémie, volné prémie, tahy cen a podobné hry zaměřené na děti a mládež, musí být vhodným způsobem publikována jasná pravidla.

## 2. Bezpečnost

### 2.1

Všechny situace, kde v reklamách vystupují děti, musí být pečlivě zváženy z hlediska bezpečnosti.

## 2.2

Děti v uličních scénách nesmí být zobrazovány jako děti bez dozoru, pokud není zcela zřejmé, že jsou dostatečně staré, aby zodpovídaly za svou vlastní bezpečnost.

## 2.3

Děti se nesmí v reklamě objevovat při hře na ulici, pokud nebude jednoznačně vidět, že jde o oblast vyhrazenou hrám nebo jinou bezpečnou oblast.

## 2.4

V reklamách, ve kterých vystupují děti jako chodci či jako cyklisté, musí být jasně vidět, že se děti chovají v souladu s bezpečnostními pravidly, předpisy a zásadami.

## KAPITOLA III

### Tabáková reklama

1. Tabákovým výrobkem se pro účely tohoto Kodexu rozumí cigarety, cigarillos, doutníky, lulkové, dýmkové, cigaretové, šňupavé a žvýkací tabáky.
2. Reklama tabákových výrobků nesmí být zaměřena na nezletilé osoby a nabádat je ke kouření ani nebude znázorňovat výjevy, které by mohly tyto osoby zvláště přitahovat.
3. V reklamě na tabákové výrobky nesmí vystupovat nezletilé osoby, ale pouze osoby, které jsou nebo se zdají být starší 25 let.
4. Reklama tabákových výrobků nesmí být umístěna v médiích především pro nezletilé, na billboardech v těsné blízkosti škol, dětských hřišť a podobných zařízení, která jsou určena především nezletilým.
5. Názvy a značky tabákových výrobků nesmí být používány na zboží určeném především dětem.
6. Oblečení s názvy cigaret či jejich logy musí být pouze ve velikostech určených pro dospělé spotřebitele.
7. Reklamy tabákových výrobků nesmí tvrdit, že užití tabákových výrobků podporuje a rozšiřuje sexuální, podnikatelské nebo sportovní úspěchy.
8. Reklamy tabákových výrobků nesmí tvrdit, že užívání tabákových výrobků je nápomocný prostředek pro relaxaci nebo koncentraci.

9. Přímá propagace tabákových výrobků a jiná podpora prodeje musí být zaměřena pouze na dospělé. V reklamních tabákových soutěžích musí soutěžit pouze dospělí spotřebitelé.
10. Reklama tabákových výrobků musí obsahovat označení stanovená příslušnými zákony.

#### KAPITOLA IV

#### Reklama na léky

1. V reklamě na léky se musí objevovat pouze léčivé přípravky a prostředky, které jsou na území České republiky registrovány či řádným postupem schváleny.
2. Reklama na léky musí být zaměřena pouze na léčivé přípravky a vybrané prostředky zdravotnické techniky, které jsou přístupné volnému prodeji.
3. V reklamě na léky nesmí být obsažena reklama léčivých prostředků obsahujících omamné nebo psychotropní látky.
4. V reklamě nesmí být uvedeny ceny léčivých prostředků a prostředků zdravotnické techniky.
5. Reklama nesmí obsahovat údaje vedoucí k mylnému hodnocení vlastního zdravotního stavu nebo dojmu, že pouhým užíváním léčivého přípravku nebo prostředku zdravotnické techniky lze ovlivnit zdravotní stav spotřebitele.
6. Reklama nesmí obsahovat údaje o neškodnosti léčivého přípravku, a to pouze na základě jeho přírodního původu.
7. Reklama musí obsahovat název léčivého přípravku nebo prostředku zdravotnické techniky, informaci pro jeho správné používání, výzvu k přečtení příbalové informace a instrukce na obalech léčivých přípravků a prostředků zdravotnické techniky.
8. V reklamě nesmí vystupovat osoby, které vzhledem ke svým funkcím či pracovnímu zaměření mohou ovlivnit spotřebu léčivých přípravků nebo prostředků zdravotnické techniky.

## KAPITOLA V

### Identifikace inzerátů tištěných ve stylu redakčního materiálu

1. Všechny osoby zapojené do vyhotovení či publikace inzerátu mají za povinnost zajistit, aby kdokoliv se na inzerát podívá, okamžitě a bez podrobného čtení viděl, že jde o inzerát a nikoliv o redakční materiál.
2. V případě, že je prostor poskytovaný za úplatu vytištěn ve stejném stylu jako redakční materiály, ať již jsou tyto inzeráty placeny jedním nebo více inzerenty, je nutné takto zpracovaným inzerát zřetelně označit, že jde o inzerát, např. slovem inzerce, placená inzerce.
3. Jakožto obecné pravidlo platí, že v případě, kdy inzerát nebo řada inzerátů, zaplacených jednou a toutéž organizací nebo organizacemi pod stejným vedením, přesahuje rozsah jedné strany, je nutno, aby slovo INZERÁT bylo vytištěno v záhlaví každé strany, a to takovým způsobem, aby je čtenář nemohl přehlédnout. Obecně platí, že příloha zaplacená zcela inzerentem či inzerenty, musí být běžně uvedena slovy INZERTNÍ PŘÍLOHA, vytištěnými tučnými písmeny, a každá strana této přílohy musí mít v hlavičce uvedena slova INZERÁT - REKLAMA nebo INZERTNÍ PŘÍLOHA.
4. Vzhledem k tomu, že žádný návod nemůže pokrýt možný případ, nemusí být vždy postačující pouze se řídit literou výše uvedených zásad. Kromě toho může být někdy nezbytné každý inzerát znova prohlédnout a zkontrolovat, zda je jasně rozlišitelný od redakčního materiálu v publikaci, ve které se objevuje. Pokud by tomu tak nebylo, je nutno přijmout opatření, aby dostatečná rozlišitelnost byla zajištěna.

## KAPITOLA VI

### Reklama na zásilkový prodej

1. Pro účely této části Kodexu termín reklama na zásilkový prodej bude zahrnovat veškeré reklamy a inzeráty, kromě výslovně níže uvedených, ve kterých je uvedena přímo či nepřímo nabídka odeslání zboží či doručení zboží kupujícímu po přijetí písemné objednávky, doprovázené částečnou nebo úplnou platbou s tím, že spotřebitel nemusí navštívit žádnou maloobchodní prodejnu a zboží před nákupem prohlédnout. Pravidla v následujících odstavcích platí pro veškeré reklamy na zásilkový prodej,

včetně těch podaných inzerenty, kteří se rovněž zabývají běžným maloobchodním prodejem.

2. Reklamy na zásilkové služby musí vyhovovat všem zásadám uvedeným v Kodexu, a navíc požadavkům uvedeným v bodech 3. až 5. níže.

3. Povinnosti inzerentů v reklamě na zásilkové služby

#### 3.1

V základním inzerátu (adresné nabídce, mailingu) musí být uvedeno jméno či název inzerenta spolu se skutečnou adresou sídla a (pokud je jiné) kontaktního místa pro styk se zákazníkem, na kterém může být inzerent kontaktován, nikoliv pouze P.O. BOX nebo jen telefonní číslo. V případě, že inzerát zahrnuje kupón, musí být uvedeno jméno či název a úplná kontaktní adresa inzerenta s uvedením ulice rovněž na kupónu.

#### 3.2

Jméno či název inzerenta musí být v adrese uvedené v inzerátu zobrazeno výrazně.

#### 3.3

Musí být učiněna dostatečná opatření k tomu, aby na dané adrese byly případné dotazy zodpovězeny odpovědnou osobou.

#### 3.4

Kromě případu popsaného v bodě 3. 4 níže na této adrese musí být k dispozici vzorky inzerovaného zboží tak, aby si je kdokoliv mohl prohlédnout.

##### 3.4.1

Jde-li o zboží na míru či na zakázku, či tam, kde je inzerentem řečeno, že výrobu nezahájí do doby, než se o nabízené předměty projeví dostatečný veřejný zájem (v tomto případě tato skutečnost musí být v daném inzerátu jasně vyjádřena), musí být namísto vzorků předmětů, které mají být dodány, k dispozici modely nebo příklady obdobné práce.

#### 3.5

Inzerent musí být připraven splnit všechny objednávky podané v důsledku reklamy na zásilkovou službu, a to buď okamžitě po obdržení, nebo během období, které je uvedeno v reklamě. Pokud to není možné, musí o tom neprodleně, nejdéle do 45 dnů od objednání, informovat objednatele.

4. Shodnost zboží s popisem a vzorem a s příslušnými normami.

#### 4.1

Veškeré zboží, zaslané jako reakce na objednávky, které inzerent obdrží v důsledku reklamy na zásilkový prodej, musí vyhovovat jak jeho popisu v příslušném inzerátu, tak veškerým vzorkům, které byly vydavateli pro inzerát poskytnuty. Náhradní zboží může být dodáno pouze s výslovným souhlasem osoby, která si objednávala zboží, které mají nahrazovat.

#### 5. Zboží nepřijatelné v reklamě na zásilkovou službu.

##### 5.1

Kouzla pro štěstí, maskoti či jiné zboží snažící se zneužívat pověřivosti.

**Pramen: Obchodní právo, 1998, č. 10.**



**Kulatý stůl v Caux**

V dnešním světě pocházejícím hlubokými změnami je "Kulatý stůl v Caux", v jehož rámci se scházejí vedoucí představitelé byznysu z Evropy, Japonska a Spojených států, zasvěcen povzbuzování úlohy byznysu a průmyslu jako životodárných sil, které prosazují inovaci v globálním měřítku. Tento "Kulatý stůl" byl založen r. 1986 Frederikem Philipsem, bývalým prezidentem Philips Electronics, a Olivierem Giscardem d'Estaing, viceprezidentem INSEAD, jako nástroj, který by pomáhal omezovat rostoucí napětí v mezinárodním obchodu. Věnuje se rozvoji konstruktivních ekonomických a sociálních vztahů mezi zúčastněnými zeměmi a jejich odpovědnosti vůči ostatnímu světu, jež je stále naléhavější.

"Kulatý stůl" zaměřil svou pozornost na důležitost globální odpovědnosti podnikání pro snížení společenských a ekonomických hrozeb světovému míru a stabilitě. Členové jsou přesvědčeni, že společné vedení je pro obnovený harmonický svět nepostradatelné. Kladou důraz na rozvoj přátelství, porozumění a spolupráce, založených na sdíleném respektu pro vyšší morální hodnoty a na zodpovědném chování jednotlivců v jejich sférách působnosti. Kulatý stůl v Caux vychází z přesvědčení, že světová podnikatelská komunita by měla hrát důležitou roli ve zlepšování ekonomických a sociálních podmínek ve světě. Dokument, který má být prohlášením cílů "Kulatého stolu", chce vyjádřit světově uznávané standardy, jimiž by mělo být poměřováno chování podniků. Členové se pokoušejí zahájit proces identifikace sdílených hodnot i harmonizaci hodnot rozdílných, a tím rozvinout společný, všemi přijímaný a uznávaný pohled na chování korporací. Tyto principy vycházejí ze dvou základních etických ideálů: kyosei a lidské důstojnosti. Japonský pojem kyosei znamenající žít a pracovat společně pro obecné dobro - umožňuje koexistenci kooperativnosti a společné prosperity se zdravou a poctivou konkurencí. "Lidská důstojnost" je připomínkou posvátné hodnoty každé lidské bytosti, která je účelem, cílem sama o sobě, nikoliv nástrojem ke splnění cílů někoho dalšího (ani jakékoliv většiny). V přijatém dokumentu se členové "Kulatého stolu" pokoušejí vyjasnit povahu obou těchto ideálů i jejich praktickou aplikaci.

Chování podnikatelské obce ovlivňuje vztahy mezi národy i blahobyt nás všech. Obchodní styky jsou často prvním kontaktem mezi příslušníky jednotlivých národů a sociálně-ekonomické změny, ke kterým vedou, mají závažný vliv na pocity strachu nebo naopak důvěry, které lidé po celém světě pociťují. Členové Cauxského kulatého stolu kladou prvořadý důraz na to, začínat vždy s aplikací morálních principů u sebe a dále na snahu zjistit spíše, co je pravdivé a správné, než kdo tuto pravdu má.

### **Text dokumentu přijatého členy "Kulatého stolu v Caux"**

#### Kapitola 1.

##### Preamble

Mobilita práce, kapitálu, výrobků a technologií vedou k rostoucí globalizaci podnikání i jeho důsledků.

Zákony a tržní síly jsou nezbytnými, avšak nedostatečnými vůdčími principy pro chování podniků.

Odpovědnost za své počínání a respektování důstojnosti a zájmů zúčastněných, musí být pro byznys základním pravidlem.

Sdílené hodnoty, jako je oddanost společné prosperitě, jsou důležité stejně pro globální komunitu, jako komunity menší.

Z těchto důvodů, a protože podnikání může být mocným podnětem pozitivních sociálních změn, navrhuje níže uvedené principy jako základ pro dialog a aktivitu vedoucích představitelů byznysu usilujících o zvýšení jeho odpovědnosti. Přitom uznáváme nezastupitelnost morálních hodnot při podnikatelském rozhodování. Stabilní podnikatelské vztahy a udržitelná světová komunita jsou bez nich nemožné.

#### Kapitola 2.

##### Obecné principy

##### Princip 1.

Odpovědnost firem: Od odpovědnosti vůči podílníkům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám.

Přínosem byznysu pro společnost jsou bohatství a pracovní místa, která vytváří, výrobky a služby, poskytované spotřebitelům za přijatelné ceny, odpovídající kvalitě. Aby byznys mohl tyto hodnoty vytvářet, musí dbát o svou

ekonomickou životaschopnost. Nicméně samotná schopnost přežití není dostatečným cílem. Byznys má také svou úlohu při zlepšování kvality života svých zákazníků, zaměstnanců a podílníků, s nimiž sdílí vytvářené bohatství. Stejně tak i dodavatelé a konkurenti by měli dostát svým závazkům čestně a v duchu fair play. Jako zodpovědní občané lokálních, národních, regionálních i globálních komunit, v nichž fungují, mají firmy svůj podíl na vytváření budoucnosti těchto komunit.

#### Princip 2.

**Ekonomický a sociální dopad podnikání: Směrem k inovaci, spravedlnosti a světové komunitě.**

Firmy zakládané v zahraničí by měly, kromě běžných cílů jako je vývoj, výroba či prodej, přispívat také k sociálnímu rozvoji hostitelských zemí vytvářením produktivní zaměstnanosti a zvyšováním kupní síly obyvatelstva. Zároveň by měly přispívat k rozvoji lidských práv, vzdělání, blahobytu a celkové vitalizaci zemí, v nichž operují.

Podobně by měly přispívat i ekonomickému a sociálnímu rozvoji světa jako celku prostřednictvím efektivního a opatrného využívání zdrojů, volné a čestné soutěže, důrazem na inovace v technologii, výrobě i marketingu.

#### Princip 3.

**Chování podniku: Od dodržování litery zákona ke vzájemné důvěře.**

Při respektování oprávněné existence firemního tajemství by firmy měly také uznávat, že otevřenost, upřímnost, dodržování slova, transparentnost apod. přispívají jak k jejich vlastní věrohodnosti a stabilitě, tak také k hladkému fungování obchodních vztahů, zejména na mezinárodní úrovni.

#### Princip 4.

**Respektování pravidel.**

Za účelem vyhýbání se střetům a podpory volného obchodu, rovných podmínek soutěže a spravedlivého zacházení se všemi zúčastněnými je třeba, aby firmy respektovaly mezinárodní i domácí pravidla. Kromě toho by si měly uvědomit, že některé praktiky, přestože jsou legální, mohou mít negativní důsledky.

#### Princip 5.

##### Podpora multilaterálního obchodu.

Firmy by měly podporovat multilaterální obchodní systém GATT/WTO a další obdobné mezinárodní dohody. Měly by spolupracovat ve snaze podporovat pokračující liberalizaci světového obchodu a přirozeně při respektování cílů národní politiky uvolňovat ta domácí opatření, která mezinárodnímu obchodu nepatříčně zabraňují.

#### Princip 6.

##### Respekt k životnímu prostředí.

Byznys by měl chránit, a pokud možno i zlepšovat životní prostředí, soustřeďovat se na podporu udržitelného rozvoje, předcházet plýtvání přírodními zdroji.

#### Princip 7.

##### Vyhýbat se nedovoleným operacím.

Firma by se neměla podílet na úplatkářství, praní špinavých peněz a dalších korupčních praktikách, ani je ignorovat, ale naopak snažit se o jejich eliminaci. Neměl by být provozován obchod se zbraněmi či jiným zbožím, které využívají teroristé, drogové mafie nebo organizovaný zločin.

### Kapitola 3.

#### Respektování zájmů participujících skupin.

##### Zákazníci

Jsme přesvědčeni, že všichni zákazníci musí být obsluhováni stejně svědomitě, ať už nakupují naše výrobky a služby přímo od naší firmy, nebo je získávají nepřímo. Odpovídáme proto za uplatňování následujících zásad:

- dodávat zákazníkům zboží podle jejich přání a v nejvyšší kvalitě,
- obsluhovat zákazníky poctivě ve všech fázích obchodní transakce, včetně vysoké úrovně servisu při vyřizování reklamací atd.
- vynaložit veškeré potřebné úsilí pro bezpečné používání našich výrobků a služeb, včetně vlivu na životní prostředí,
- při nabízení, marketingu a reklamě svého zboží plně respektovat lidskou důstojnost,

- respektovat kulturní tradice v zemi zákazníka.

#### Zaměstnanci

Plně respektujeme každého ze svých zaměstnanců a jeho zájmy. Odpovídáme proto za uplatňování následujících zásad:

- poskytovat jim zaměstnání a mzdu, která pomáhá zlepšovat jejich životní podmínky,
- zajišťovat pracovní podmínky, které nepoškozují zdraví ani lidskou důstojnost pracujících,
- být čestní a otevření při komunikaci se zaměstnanci, přitom mohou sloužit jako omezení ohledy na zákon nebo konkurenci,
- respektovat a podle možností uplatňovat náměty, požadavky, stížnosti zaměstnanců,
- v případě konfliktu hledat vzájemnou dohodu,
- vyhýbat se diskriminačním praktikám a zaručovat stejnou příležitost bez ohledu na pohlaví, věk, rasu či vyznání,
- zaměstnávat, kde je to možné, osoby se sníženou pracovní schopností,
- dbát na bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce,
- povzbuzovat zaměstnance a pomáhat jim při rozvíjení kvalifikace a pracovních dovedností,
- citlivě se stavět k vážným problémům nezaměstnanosti, často vyvolané rozhodnutím podniku, a spolupracovat při jejich řešení s vládou, odbory a dalšími příslušnými institucemi.

#### Vlastníci a investoři

Jsme přesvědčeni, že důvěra našich investorů musí být patřičně odměněna. Odpovídáme proto za uplatňování následujících zásad:

- řídit podnik na vysoké profesionální úrovni a velmi aktivně, abychom zajistili podílníkům výnos z jejich investic na úrovni srovnatelné s konkurencí,
- umožňovat svým vlastníkům (investorům) přístup k relevantním informacím, ovšem s ohledem na omezení daná zákonem a konkurencí, uchovávat, ochraňovat a rozmnožovat majetek svých vlastníků (investorů),
- brát v úvahu požadavky, návrhy, usnesení a stížnosti vlastníků (investorů).

### Dodavatelé

Vztahy s dodavateli a subdodavateli musí být založeny na vzájemném respektu. Cítíme se proto odpovědni za uplatňování následujících zásad:

- ve všech aktivitách, jako jsou cenová a licenční politika nebo prodej, dodržovat zásady fair play,
- dbát, abychom nepoužívali vynucování a vyhýbat se zbytečným sporům,
- udržovat dlouhodobě stabilní styky s dodavateli, kteří dodávají kvalitní, spolehlivé a konkurenceschopné zboží,
- dílet informace s dodavateli a začleňovat je do plánování,
- platit dodavatelům včas a podle dohody,
- vyhledávat, povzbuzovat a preferovat dodavatele, kteří respektují lidskou důstojnost svých zaměstnanců.

### Konkurenti

Považujeme čestnou ekonomickou soutěž za jeden ze základních předpokladů pro růst bohatství nároků a pro spravedlivé rozdělování výrobků a služeb.

Odpovídáme proto za uplatňování následujících zásad:

- podporovat otevřenost trhů zboží i investic,
- podporovat takové soutěžní chování, které je sociálně i ekologicky přínosné a svědčí o vzájemném respektu mezi soutěžícími,
- vystříhat se jak vyhledávání pochybných praktik sloužících k zachování konkurenční výhody, tak i účasti na nich,
- respektovat vlastnická práva, včetně intelektuálního vlastnictví,
- odmítat získávání obchodních informací nečestnými nebo neetickými prostředky, jako je průmyslová špionáž.

### Vnější prostředí

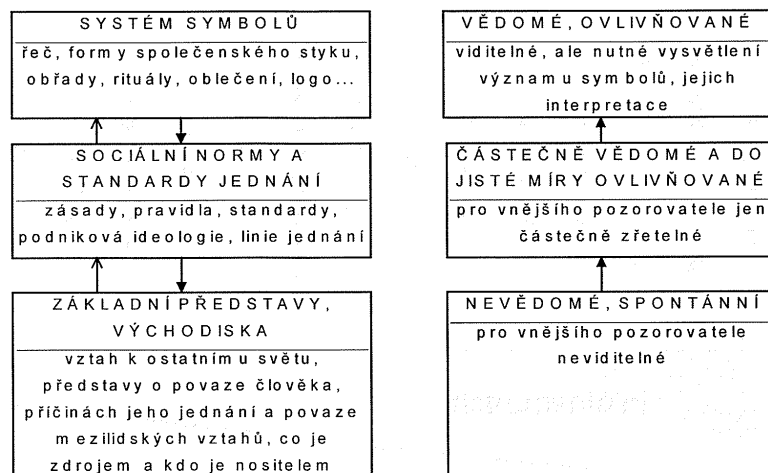
Věříme, že jako příslušníci globální komunity můžeme přispět k silám pracujícím ve prospěch reforem a lidských práv v jednotlivých lokálních komunitách, ve kterých podnikáme. Máme vůči těmto komunitám odpovědnost:

- podporovat lidská práva a demokratické instituce všude, kde je to možné,
- uznávat legitimní závazky vlády vůči společnosti jako celku a podporovat takovou politiku, která napomáhá rozvoji společnosti prostřednictvím harmonických vztahů mezi byznysem a ostatními subjekty,

- spolupracovat s těmi silami ve společnosti, které pečují o rozvoj zdraví, vzdělávání, bezpečnosti práce a ekonomického blahobytu,
- stimulovat a podporovat trvale udržitelný rozvoj, hrát vedoucí roli při ochraně a zlepšování životního prostředí a uchování zdrojů Země,
- podporovat mír, bezpečnost, rozmanitost a sociální integraci,
- respektovat integritu lokálních kultur,
- chovat se jako dobří spoluobčané, přispívat na charitativní sbírky, na kulturní a vzdělávací účely, umožňovat zaměstnancům účast ve veřejném životě a v občanských záležitostech.

**Pramen : Principles for Business, Caux Round Table, 1994.**

**(Překlad a úvodní slovo Marie Bohatá)**

**Podniková kultura a její úrovně (E.H.Schein)**

Podle E.H.Scheina se podniková kultura vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

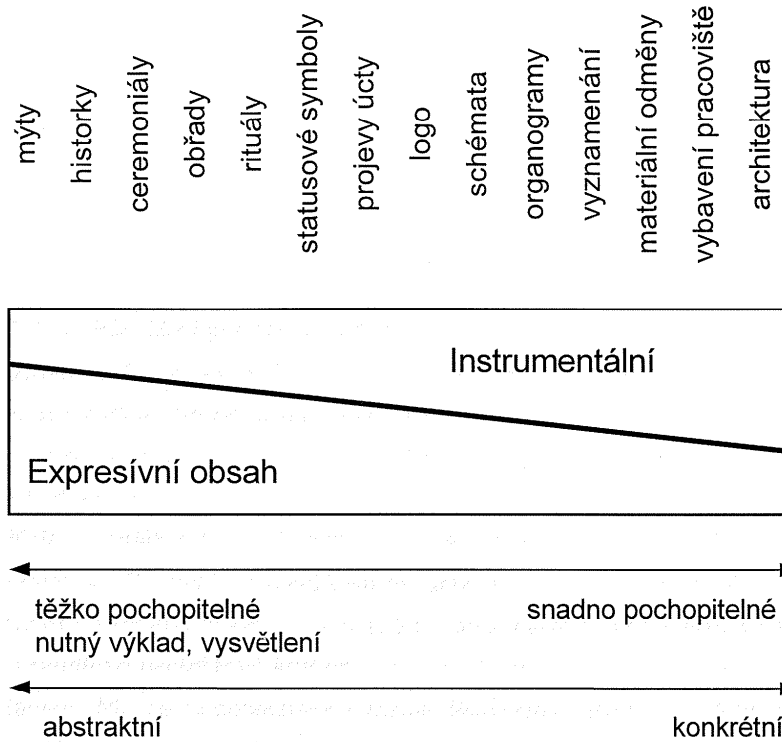
1. základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,
2. pravidla pracovního a sociálního jednání,
3. symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.

Všechny uvedené roviny mají subjektivní obsah. *Základní životní představy* závisí na věku, dosavadních pracovních a životních zkušenostech, odborné způsobilosti, dosaženém stupni vzdělání, na úrovni rodinné výchovy i na vrozených vlastnostech. *Pravidla pracovního a sociálního vzdělání* vznikají jednak spontánně jako neformální sociální normy, nebo záměrně a cílevědomě, jako charakteristiky pracovních pozic a rolí, které tvoří vnitřní strukturu a upravují vnitřní fungování firmy. Přes jednoznačné definice pracovních rolí existuje značný prostor pro jejich individuálně odlišné a tedy subjektivní naplnění.

**Pramen:** Schein, E. H. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. In: *Solan Management Review*, 1989, č. 1.

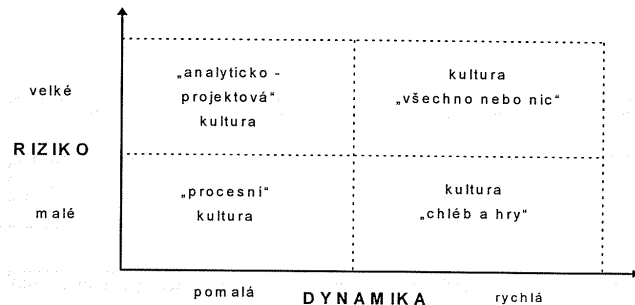


**Prostředky podnikové kultury - symboly**



Jednotlivé symboly lze seřadit podle toho, zda mají více či méně expresivní nebo instrumentální charakter.

**Pramen:** Bedrnová, E., Nový, J. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektrum, 1994, s. 35.

**Typologie podnikové kultury (T.B.Deal, A.A.Kennedy)**

Tato teorie člení podnikové kultury do čtyř základních skupin podle míry rizika a dynamiky. Každé skupině odpovídají určité charakteristické znaky.

**Kultura všechno nebo nic** - charakteristický je individualismus, velká dynamika procesů, včetně vzestupů a pádů. Vztahy jsou neformální, hrdinou se stává ten, kdo dosáhne výjimečných pracovních výsledků.

**Kultura chléb a hry** - charakteristická je týmová spolupráce, důležitou roli hraje přátelství. Do popředí důležitosti se staví atmosféra na pracovišti před vlastní fyzické podmínky práce. Hrdinou je ten, kdo je největším přínosem pro kolektiv.

**Analyticko projektová kultura** - Je charakterizována pevně určenými pravidly a řádem. Nic se neponechává náhodě. Rozhodnutí jsou prováděna na základě analýzy založené na vědeckotechnické racionalitě.

**Procesní kultury** - charakteristické pro ně je, že v nich je důležitější samotný proces než cíl, ke kterému mají činnosti směřovat. Hrdinou se stává pracovník, který dlouhodobě a bezchybně pracuje pro firmu.

1. Základní fyziologické potřeby (voda, vzduch, jídlo, přístřeší, odpočinek aj.)
2. Potřeba jistoty a bezpečí
3. Sociální potřeba (přátelství, pocit sounáležitosti, rodinný partner, děti)
4. Potřeba ocenění (uznání okolím, dobrá pověst, vážnost, postavení, sebeúcta)
5. Potřeba seberealizace (potřeba vzdělání, využití schopností, talentu atd.)

**Pramen:** Bedrnová, E., Nový, J. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektrum, 1994, s. 31.

**Cyklus podnikové kultury - W.G. Dyer.**

<b>1</b>	Dosavadní vzory jednání a interpretace skutečností vedou podnik do krize
----------	--

<b>2</b>	Znejistění. Symboly a rituály ztrácejí na věrohodnosti, jsou kritizovány
----------	--

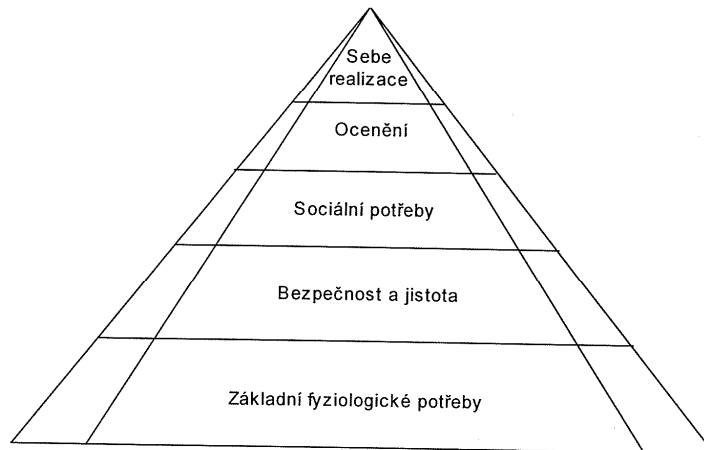
<b>6</b>	Nová kultura se rozvíjí, vznikají nové reprezentace, nové symboly, rituály
----------	--

<b>3</b>	Vytvoří se stínová kultura nebo nové vedení zkouší vybudovat nové vzory a modely. Nový systém podnikové kultury
----------	---

<b>5</b>	Podaří-li se novou orientaci, novými hodnotami zvládnout krizi, je tato akceptována. Je-li vítězství připsáno ve prospěch nových hodnot, je nová podniková kultura přijata
----------	--

<b>4</b>	Stará a nová kultura jsou v konfliktu. Mocenský boj, protože nová kultura vždy vede k přerozdělení moci, zdrojů, výhod atd.
----------	---

**Pramen:** Bedrnová, E., Nový, J. Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha: Prospektrum, 1994, s. 27.

**Maslowova pyramida lidských potřeb**

Pokud nejsou alespoň v minimální míře uspokojeny potřeby nižší úrovně, nejsou potřeby vyšší aktivovány. Zde je třeba připomenout, že pouze neuspokojené potřeby motivují. Rozměry pyramidy jsou individuální a určené charakterem člověka, přičemž charakter člověka, velikost a tvar jeho motivační pyramidy a jeho aktivita při uspokojování potřeb jsou podmíněny geneticky, psychicky a enviromentálně - tj. jsou výsledkem výchovy, zkušeností, působení prostředí a uznávané kultury. Čím je individuální pyramida potřeb člověka širší, tím je zranitelnější a nespokojenější. Je-li pyramida rozumně široká a jsou-li první dvě motivační úrovně uspokojeny, otázka »co za to« se stane vedlejší, neboť peníze jako prostředek k uspokojení potřeb ztratí svůj dominantní motivační efekt. Jako motivující zde nastoupí další úrovně pyramidy potřeb.

**Pramen: Kratochvíl, O.: Management, EPI Kunovice 2004, ISBN 80-7314-050-0**