

## Blok 4 ESF Etický kodex podniku a jeho implementace

### Etický kodex podniku a jeho implementace

#### Co je etický kodex podniku?

Etický kodex podniku lze definovat jako **konkrétní, přehledně zpracovaný a strukturovaný soubor etických hodnot, zásad a pravidel, kterými se podnik řídí či hodlá řídit, a to jak v externích vztazích ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům, tak i v interních vztazích, tj. ve vztahu ke svým vlastníkům, manažerům a zaměstnancům.** Jedná se přitom o základní nástroj etického programu podniku.

Rozhodne-li se podnik zavést etický kodex, měl by realizovat **sedm klíčových kroků:**

<b>Sedm klíčových kroků při zavádění etického kodexu (dále EK) v organizaci</b>		
1. krok	<b>Strategické rozhodnutí přijmout EK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- stanovit cíl přijetí EK</li><li>- určit osoby odpovědné za tvorbu a implementaci EK</li></ul>
↓		
2. krok	<b>Vytvořit pracovní skupinu pro EK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koncepce složení skupiny (max. 11 členů u velkých firem)</li><li>- rozdělení úkolů ve skupině</li></ul>
↓		
3. krok	<b>Analyzovat etickou situaci v organizaci</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- určení zdrojů informací</li><li>- stanovení metod sběru informací</li></ul>
↓		
4. krok	<b>Zvolit způsob diskuze o textu připravovaného EK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- všichni zaměstnanci organizace</li><li>- vybraní zaměstnanci organizace</li><li>- vybrané útvary</li><li>- externí stakeholdeři</li><li>- pouze pracovní skupina</li></ul>
↓		
5. krok	<b>Rozhodnout se, jak implementovat EK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- kdo a při jaké příležitosti předá EK zaměstnanci</li><li>- kdo popř. připraví text dopisu o akceptaci zaměstnance EK</li><li>- postup, jak zaměstnanec podepíše případný závazek dodržovat EK</li><li>- jak bude EK předáván nově přijatému zaměstnanci</li><li>- jak a kým budou informováni stakeholdeři o přijetí a aktualizaci EK</li></ul>
↓		
6. krok	<b>Zvolit způsob kontroly dodržování EK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- princip tlusté čáry (okamžitá platnost EK ode dne zavedení)</li><li>- povinnost nahlásit porušení EK</li><li>- stanovit sankce za porušení EK</li></ul>
↓		
7. krok	<b>Rozhodnout o intervalu a způsobu aktualizace EK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- určit interval aktualizace EK</li></ul>

## Proces tvorby etického kodexu v podniku

- **Proces tvorby** sehrává často **stejně důležitou roli jako jeho obsah samotný**.
- EK má být **výsledkem týmové práce**.
- **Zapojení především kategorií zaměstnanců, kterých se budou ustanovení nejvíce dotýkat.** (Participace skýtá odhalení etických problémů a dilemat, které by nezainteresovaní zaměstnanci nemuseli rozpoznat.)
- **Přímá účast všech skupin zaměstnanců zvyšuje také jejich motivaci k dodržování zásad.**
- Vhodné **konzultovat obsah** kodexu i se zákazníky, dodavateli nebo místními úřady
- Při přípravě je třeba **prověřit stávající firemní pravidla i manažerské praktiky** se zřetelem na jejich důsledky pro etické jednání.
- Současně je vhodné **připravit a začít využívat i další podpůrné nástroje** etické infrastruktury jako jsou **etický leadership, vzdělávání a výcvik v oblasti etického chování, whistleblowing, etickou horkou linku, interní etický výbor, etický audit.**

## Forma tvorby etického kodexu v podniku

- Etický kodex by měl mít **jasnou strukturu a formu**.
- Etický kodex by měl používat **jednoznačné formulace** a měl by být psán ve vztahu k jeho uživatelům srozumitelným stylem.
- Podniky, které jsou v kontaktu se **zahraničními partnery** nebo zákazníky, by měly mít k dispozici i **cizojazyčnou mutaci** svého etického kodexu, čímž vysílají signál, že jim je etické chování a jednání vlastní.

## Obsah etického kodexu v podniku

- **Etické principy a normy, které etický kodex podniku, resp. jeho konkrétní část zakotvuje,** by se měly vždy **vztahovat ke třem hlavním oblastem**, přičemž pominutí některé z nich může snižovat hodnověrnost kodexu jako celku:
  1. **Chování firmy jako takové**
  2. **Chování zaměstnanců vůči firmě**
  3. **Normy v oblasti řízení lidských zdrojů a vztahů na pracovišti**
- **První z těchto oblastí se dotýká chování firmy jako takové,** z čehož plynou i zásady týkající se jednání jejích zaměstnanců, pokud za firmu či jejím jménem jednají

- **Stanoví hlavní zásady jednání organizace vůči stakeholderům**, tedy jejím partnerům, tj. zaměstnancům, zákazníkům, vlastníkům (akcionářům, investorům apod.), dodavatelům, konkurentům i společenskému okolí.
- **Druhá oblast se dotýká chování zaměstnanců vůči firmě**
  - Upravuje otázky, které se vztahují k možnému výskytu konfliktu zájmů a jeho řešení (např. přijímání darů), využívání firemních informací, vykonávání vedlejších činností, politických aktivit apod.
  - Příkladem mohou být pravidla týkající se obchodního jednání (např. dávání darů), marketingových aktivit podniku (např. nezveřejňování zavádějících informací) nebo snahy omezit dopad podnikových činností na znečišťování životního prostředí.
- **Třetí oblast**, na kterou by se etické kodexy měly zaměřovat, tvoří pak **etické normy v oblasti řízení lidských zdrojů a vztahů na pracovišti**
  - Nejčastější problémy v řízení lidských zdrojů, kterými by se měl etický kodex zabývat, se týkají otázek spravedlivého přístupu k zaměstnancům, upřednostňování zaměstnanců při přijímání, hodnocení, odměňování a zásad důvěrnosti osobních informací aj.

## Obsah etického kodexu v podniku – další zásady tvorby

- V etickém kodexu podniku by měly být zastoupeny **všechny důležité principy ve vyváženém poměru**.
- **Podnik by měl deklarovat, že etické jednání, které od svých zaměstnanců očekává, mohou očekávat i zaměstnanci od svého podniku.**
- Podnik by měl rovněž garantovat, že zásady platí pro všechny zaměstnance bez rozdílu jejich postavení.
- Etický kodex **by neměl být v žádném případě zaměňován se strategickými dokumenty podniku**.
- Etický kodex **by neměl kopírovat interní pravidla a směrnice**, které upravují pracovní povinnosti a pracovní chování zaměstnanců, nýbrž by měl **napomáhat k řešení konkrétních eticky exponovaných nebo komplikovaných situací**.
- Etický kodex by měl **identifikovat klíčové etické otázky a dilemata**, se kterými se zaměstnanci mohou dostat do kontaktu, a poskytovat návody na jejich řešení.
- Etický kodex **by neměl být příliš obecný** ani suplovat jiné dokumenty firmy, měl by se týkat jak vztahu firmy k jejím partnerům včetně zaměstnanců, tak i zaměstnanců k firmě.
- **Specifickou pozornost** by měl kodex věnovat **řízení lidských zdrojů**.
- Úkolem etického kodexu je dát najevo a **podporovat jednání, které je v souladu s morálními normami a hodnotami společnosti**.
- Etický kodex organizace má smysl především tehdy, **jde-li nad rámec obecných etických zásad** a je-li **přizpůsoben konkrétním potřebám firmy**.

- Etický kodex by měl stanovovat nejen etické zásady týkající se typických pracovních situací nebo specifických profesních skupin podniku, ale i **cíleně identifikovat klíčové etické otázky nebo dilemata, se kterými se zaměstnanci podniku setkávají, a formulovat zásady, jak v těchto případech postupovat.**
- Etický kodex by se měl zaměřit především na **situace, u kterých si jejich správným řešením nemusejí být zaměstnanci dostatečně jisti.** Může jít například o požadavek upozornit na určitý pracovní nebo podnikový problém, přestože je toto upozornění ostatními zaměstnanci vnímáno jako nekollegiální
- Etický kodex by měl **dávat návod i pro složitější problémy,** jako například tzv. **whistleblowing,** tj. situace, kdy zaměstnanec upozorní nebo zvažuje upozornění na protiprávní jednání podniku.

## Proces implementace etického kodexu v podniku

- V průběhu zavádění etického kodexu v podniku je třeba využít co možná **nejširší spektrum nástrojů jeho implementace.**
- Pravidla kodexu lze **sdělovat a prosazovat,** jak prostřednictvím **moderních technologií** jako je jejich zveřejnění v rámci organizace i navenek prostřednictvím intranetu nebo internetu, tak i **formou klasických tištěných manuálů, firemních tiskovin a letáků.**
- Etický kodex je **třeba aplikovat a vnímat v kontextu ostatních nástrojů etického řízení podniku,** které z něj často vycházejí, doplňují ho nebo se o něj opírají.
- **Rozhodující roli** při prosazování etického kodexu v podniku sehrává **chování manažerů, tedy etický leadership.**
- Obsah etického kodexu je třeba **promítat pravidelně do vnitropodnikového vzdělávání formou školení,** u kterých je **důležité aktivní zapojení účastníků.** Velmi účinné může být například řešení modelových etických dilemat a situací, a to např. i formou e-learningu.
- Součástí praktického prosazování etického kodexu je jeho **včasné promítnutí do firemních pravidel a směrnic,** jako jsou např. **kritéria pravidelného hodnocení zaměstnanců.**

## Hodnocení a kontrola účinnosti etického kodexu v podniku

- Ke klíčovým otázkám, které ovlivňují **účinnost etického kodexu v podniku,** patří skutečnost, jak často, kým a jakým způsobem je kodex revidován, doplňován a aktualizován
- Zásadní je upozorňovat **na porušování etického kodexu** nejen v rámci procesu implementace etického kodexu, ale **především v následujícím období po jeho zavedení a tato porušení v případě potřeby důsledně sankcionovat.** Sankcionování by mělo být uplatňováno bez rozdílu v postavení zaměstnanců v podniku, a především transparentním způsobem

- Klíčová je **pravidelná revize etického kodexu** při současném zohledňování objektivních připomínek a podnětů všech kategorií zaměstnanců a zainteresovaných skupin
- Výsledky by měly být vždy předmětem diskusí
- Jako účinný nástroj kontroly etického kodexu a etického programu je vhodné využít **etický audit**, popř. etický a sociální audit
- Etický kodex by měl být hodnocen vždy **v souladu s předem stanovenými cíli**, které by měl plnit
- Rovněž by měla být **stanovena metrika**, na základě, které je možno **plnění cílů kontrolovat nebo popřípadě i měřit** (v některých případech lze přínos etického kodexu kvantifikovat, a to například snížením počtu reklamací po zavedení etického kodexu, snížením poruchovosti zařízení apod.)

## Literatura

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení.* Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. et al., 2010. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ní dále.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3157-5. (str. 62–97)

POPAL, P., 2019. *Small to Medium Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: The Role of International Networks.* Abingdon: Routledge. ISBN 978-0367197650.

SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5545-8.

TETŘEVOVÁ, L. et al., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3.

## Blok 1

### Otázky

**1:** Spojte vhodnou definici níže s následujícími pojmy: **a) etika, 2) ekonomie:**

- a) je společenská věda o (alternativních) rozhodováních a volbách lidí o tom, jak uspokojit své neomezené potřeby vzácnými zdroji. přičemž lidské chování chápe jako vědomé a účelové.
- b) je filozofická vědní disciplína o lidském chování s cílem stanovit, které aktivity lidí jsou dobré, správné a měly by být realizované a které nikoli.

**2:** Podnikatelská etika jako vědní disciplína se formovala počátkem ..... .

- a) 20. století

- b) 19. století
- c) 18. století
- d) 21. století

3: Propojte události/osoby/dobu s příslušným časovým úsekem dle vývoje podnikatelské etiky:

1) dominance filosofů, Barry, Werhaneová
2) doba rozvoje, zapojení ekonomů a sociologů, svoboda trhu, tradiční liberální hodnoty
3) doba institucionalizace podnikatelské etiky
4) deziluze, skandály
5) impuls rozvoje (zvýšená produkce...)

a) 90. léta 20. stol.
b) začátek 21. stol.
c) 70. léta 20. stol.
d) po 2. sv. válce
e) 80. léta 20. stol.

**Řešení:**

1: 2 a) = ekonomie, 1 b) = etika

2: a), počátkem 20. stol.

4: 1 c, 2 e, 3 a), 4 b, 5 d

## **Blok 2**

**Otázky:**

1: Za otce společenské odpovědnosti firem je považován (označte správnou odpověď).

- a) Adam Smith
- b) H. R. Bowen
- c) Tomáš Akvinský
- d) Aristoteles

2: Co nepatří mezi tradiční pilíře CSR, označovány také jako 3P ?

- a) *prize* (cena),
- b) *profit* (zisk),
- c) *people* (lidé)

d) *planet* (planeta).

**3:** Správně přiřadte charakteristiky níže ke každé oblasti CSR dle modifikovaného pojetí CSR:

1. ekonomická odpovědnost;
2. sociální odpovědnost;
3. environmentální odpovědnost;
4. etická odpovědnost;
5. filantropická odpovědnost

a) spočívá v respektování potřeb a zájmů zaměstnanců,
b) je založena na produkci výrobků a služeb pro společnost v požadovaném množství a kvalitě za přijatelnou cenu při současném docílení přiměřeného zisku pro vlastníky,
c) je uskutečňována v podobě firemního dárcovství a dobrovolnictví,
d) je založena na realizaci proaktivních environmentálních opatření a aktivit,
e) zahrnuje vytváření, implementaci a aplikaci etických norem v podniku.

**Řešení:**

**1:** b)

**2:** a)

**3:** 1 b, 2 a, 3 d, 4 e, 5 c

### **Blok 3**

**Otázky:**

**1:** Označte 3 hlavní předpoklady pro zavedení etického programu v podniku.

- a) motivace
- b) dobré vztahy s konkurencí
- c) odborné znalosti a dovednosti týkající se principů, metod a nástrojů etického řízení
- d) povědomí o tom, co znamená eticky jednat a také ochota tak jednat.

**2:** Tzv. „amorální podnik“ se řídí podle zásady .....

- a) Získat maximum, co jde a utéct.

- b) Co není zákonem výslovně zakázáno, je dovoleno.
- c) Etika je nedílnou součástí firemní kultury.
- d) Etické chování je tržně výhodné.

**3:** Spojte termíny a odpovídající charakteristiky:

- 1) **Etický audit**
- 2) **Etický leadership**
- 3) **Whistleblowing**
- 4) **Interní etický výbor**
- 5) **Ombudsman pro etiku**

- a) je orgán, který je podřízen vedení podniku a je tvořen manažery i zaměstnanci.
- b) je nezávislá osoba, které zaměstnanci důvěřují a mohou se na ni obrátit v případech zjištění neetického jednání, jako je například zneužití postavení přímého nadřízeného.
- c) je jedním z nejvýznamnějších nástrojů vedoucích k odhalování a prevenci podvodného jednání a korupce.
- d) je vedení příkladem ze strany nejvyššího managementu i dalších manažerů podniku.
- e) je zaměřen na systematické hodnocení etického programu v podniku a prověření etických standardů, ale i na ověření účinnosti nástrojů prosazování a kontroly etických principů.

**Řešení:**

**1:** a), c), d)

**2:** a)

**3:** 1 e, 2 d, 3 c, 4 a, 5 b

## **Blok 4**

**Otázky:**

**1:** Proces tvorby etického kodexu v podniku: jedná se o pravdivé (P) či nepravdivé (N) tvrzení?

- a) Proces tvorby EK není tak důležitý jako jeho obsah.
- b) EK má být výsledkem týmové práce.
- c) Obsah kodexu není třeba konzultovat s okolím.



- d) Při přípravě je třeba prověřit stávající firemní pravidla i manažerské praktiky se zřetelem na jejich důsledky pro etické jednání.

**2:** Označte pravdivá tvrzení týkající se formy tvorby etického kodexu:

- a) Etický kodex by měl mít **jasnou strukturu a formu**,
- b) Etický kodex by měl používat **jednoznačné formulace** a měl by být psán ve vztahu k jeho uživatelům srozumitelným stylem,
- c) Podniky, které jsou v kontaktu se **zahraničními partnery** nebo zákazníky, by měly mít k dispozici i **cizojazyčnou mutaci** svého etického kodexu, čímž vysílají signál, že jim je etické chování a jednání vlastní,
- d) Etický kodex musí být zpracován vždy alespoň ve **3 jazycích**.

**3:** Propojte vhodně jednotlivé části etického kodexu v podniku s příslušným významem:

- 1. Chování firmy jako takové**
  - 2. Chování zaměstnanců vůči firmě**
  - 3. Normy v oblasti řízení lidských zdrojů a vztahů na pracovišti**
- 
- a) stanoví hlavní zásady jednání organizace vůči stakeholderům
  - b) nejčastější problémy v řízení lidských zdrojů, kterými by se měl etický kodex zabývat, se týkají otázek spravedlivého přístupu k zaměstnancům, upřednostňování zaměstnanců při přijímání, hodnocení, odměňování a zásad důvěrnosti osobních informací aj.
  - c) upravuje otázky, které se vztahují k možnému výskytu konfliktu zájmů a jeho řešení (např. přijímání darů), využívání firemních informací, vykonávání vedlejších činností, politických aktivit apod.

**Řešení:**

**1:** a) Nepravda, b) Pravda, c) Nepravda, d) Pravda

**2:** a), b), c)

**3:** 1 a, 2 c, 3 b

**Literatura**

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení.* Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.

PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. et al., 2010. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ní dále.* Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3157-5. (str. 62–97)

POPAL, P., 2019. *Small to Medium Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: The Role of International Networks.* Abingdon: Routledge. ISBN 978-0367197650.

SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5545-8.

TETŘEVOVÁ, L. et al., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3.