

# SLUŠNÉ PODNIKÁNÍ

Etika v práci

Druhé vydání

## Rady a otázky ohledně osobních morálních zásad v podnikání

### OBSAH

3	Poděkování
4	Úvod
5	Seznam témat
9	Kvakerské metody rozhodování
12	Kvakerská svědectví
17	Podnikatelská činnost
28	Peněžní záležitosti
38	Spolupráce lidí
49	Širší společenství
53	Neetické praktiky v podnikání
57	Sladění vize s praxí

- 65 Užitečné kontakty v České republice
- 67 Užitečné kontakty ve Velké Británii a USA
- 71 O organizaci s názvem „Kvakeři a byznys“

Copyright © 2014 Quakers and Business Group

Charitable Incorporated Organisation, number 1157008

Vydání první 2000

Vydání druhé 2014

Právo „Quakers and Business Group“ být považován za autora tohoto díla je uplatněno v souladu se zákonem „Copyright, Designs and Patent Act 1988“.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, uložena ve vyhledávacím systému, ani přenášena v žádné formě a žádnými prostředky, elektronickými, mechanickými, kopírováním, nahráváním ani jinak bez předchozího svolení vydavatele.

Tato kniha je prodávána pod podmínkou, že bez předchozího souhlasu vydavatele nebude půjčována, dále prodávána či jinak šířena ve vazbě a obálce

jiné, než v jaké je publikována, a pokud nebudou dodrženy podmínky včetně této, nesmí být poskytována dalším odběratelům.

Vydala

Quakers and Business Group      [www.qandb.org](http://www.qandb.org)

c/o Friends House

173-177 Euston Road

London NW1 2BJ

United Kingdom

ISBN 978-178456-068-3

Přeložila Jana Koubová

## **Poděkování**

Hlavními autory jsou členové organizace „Kvakeři a podnikání“, ale rádi bychom vyjádřili vděčnost za oporu a mnohé příspěvky vzešlé z konference na téma „Podnikání a etika“, kterou v červnu 2000 uspořádalo Kvakerské studijní centrum ve Woodbrooku poblíž britského Birminghamu. Zároveň děkujeme řadě dalších lidí ve Spojeném království a v USA.

## Úvod

Již od 18. století mají podniky vlastněné a řízené kvakery pověst důvěryhodnosti, integrity, spravedlivého obchodování, péče o zaměstnance a zlepšování situace v místě působení a ve společnosti jako celku. Mnohé z těchto podniků dosáhly ohromných úspěchů, a i když už je dnes neřídí potomci zakladatelských rodin, zůstávají všeobecně známými.

Zatímco pracovní podmínky jsou dnes oproti 18. a 19. století daleko lepší, svět práce a podnikání ještě dokonalý není.

Spousta lidí je v dnešní době natolik zděšena neetickými postupy v podnikání, že za nemorální považuje podnikání jako takové. Někteří se domnívají, že tvořit zisk je špatné. Ti, kdo podnikají – včetně nás –, vědí, že aby podnik mohl dlouhodobě fungovat, musí být ziskový. Zároveň však víme, že *to, co podnik dělá*, aby zisku dosáhl, má vliv na jednotlivce, obce a životní prostředí – dobrý, nebo špatný.

Cílem této knížky je posloužit jako návod a zdroj inspirace, jak podnikat lépe a eticky ku prospěchu všech zainteresovaných.

V osobním životě se kvakeři pro výzvu a inspiraci obracejí k brožuře *Rady a otázky*. Naše knížka využívá tentýž formát. Rady a otázky nejsou pravidla ani požadavky; představují spíše ideální stav, o který usilovat, a měřítko dokonalosti, kterými se nechat vést.

Splňování takových měřítek nebývá nejjednodušší; přinášejí ovšem praktický i etický užitek. Podniky známé svým etickým jednáním mají z dobré pověsti prospěch v podobě věrných zákazníků a oddanějších zaměstnanců.

Chcete-li se nad svou prací a podnikáním znovu zamyslet a vnést do nich nový duch, využijte podle libosti těchto rad a otázek a našich metod rozhodovacího procesu.

## **Seznam témat**

Kvakerská svědectví

1. Poctivost a věrnost zásadám (integrita)
2. Jednoduchost

3. Rovnost

4. Mír

Podnikatelská činnost

5. Podnikání a zisk

6. Nejistota a riziko

7. Zodpovědnost ředitelů a vedoucích

8. Povinnosti vůči akcionářům a investorům

9. Etický obchod

10. Zodpovědnost vůči prostředí

11. Zdraví a bezpečnost

12. Kvalita a bezpečnost výrobků a služeb

13. Reklama a propagace

Peněžní záležitosti

14. Investice

15. Včasná platba

16. Finanční účty

17. Daně

18. Odměňování

19. Dary a dárcovství

Spolupráce lidí

20. Odpovědnost zaměstnavatelů vůči zaměstnancům

21. Odpovědnost zaměstnanců vůči zaměstnavatelům

22. Zákazníci

23. Dodavatelé

24. Konkurenti

25. Starost o sebe

Širší společenství

26. Obec

27. Právní prostředí

28. Odbory

29. Nátlakové skupiny

Neetické praktiky v podnikání

30. Riskování a spekulace

31. Korupční praktiky

32. Upozornění na nekalé praktiky

Sladění vize s praxí

33. Vedení lidí a rozhodovací proces

34. Řízení

35. Monitorování, informovanost a kontrola

36. Mlčenlivost

37. Duševní vlastnictví



## **Kvakerské metody rozhodování**

Způsob, jakým kvakeři vedou organizační setkání a jakým docházejí k rozhodnutím, se naprosto liší od metod užívaných ve většině podniků.

Prvořadým cílem je hledat v rozhodnutích shodu: nacházet takovou cestu vpřed, která je pro všechny přítomné přijatelná. Není to snadné, zvláště když se jedná o sporný problém, nebo existují-li vyhraněné protichůdné názory. S výsledným řešením nemusí nutně všichni souhlasit, ale s vědomím, že jejich názory byly vyslyšeny a zváženy, je mohou všichni přítomní přijmout. Musíme mít na zřeteli, že menšinový názor může dále existovat.

V některých kvakerských metodách řízení porad mohou najít inspiraci i ostatní.

### **Využití ticha**

V tichu samotném se žádné kouzlo neskrývá. Může být čistě prázdnotou či absencí zvuku. Účinné využití ticha však dokáže vytvořit intenzivní atmosféru, z níž může vzejít inspirace a

vodítko.

Kvakerská organizační setkání pokaždé začínají a končí chvílí ticha. To počáteční umožňuje odpoutat se od vlastního ega a od předchozího dění. Poskytuje také čas zaměřit se na řešený úkol a soustředit se na to, jakou roli mohu sehrát v tom, aby se řešená věc pohnula dopředu. Chvilé ticha na konci nabízí možnost pokojného závěru a zamyšlení.

Někteří z nás zjistili, že chvíle ticha může mít zklidňující účinek ve vypjatých a emočně vyhocených situacích. Dojde-li ke vzrušené debatě, často pomůže výzva k několikaminutovému ztišení, aby si zúčastnění mohli diskutovaný problém promyslet.

### **Průběh organizačního setkání**

Každé organizační setkání vede jmenovaný tajemník. Jeho úkolem není pouze dodržovat program setkání a učinit zápis o průběhu jednání, který je posléze všem rozeslán. Prvořadou úlohou tajemníka je rozpoznat vůli shromáždění a přivádět účastníky ke shodě tak, aby bylo možné dohodnout se na přijatelné cestě vpřed.

Pokud se taková cesta najde, načrtne tajemník pracovní verzi zápisu s dosaženým závěrem, na kterém se všichni přítomní shodují.

Tato metoda vyžaduje trpělivost a ponoření se do problému. Umožňuje vyslechnutí všech názorů, aby konečný výsledek vyhovoval všem. Tím, že se přítomní na zápisu shodnou v době, kdy mají problémy čerstvě v hlavě, je zajištěna jasná formulace. Snižuje se tak pravděpodobnost následných názorových rozdílů a úprav zápisu. Zápis je vlastnictvím všech účastníků.

### **Setkání k ujasnění**

Je to speciální druh setkání, které má napomoci jednotlivci nebo skupině lidí učinit nějaké závažné rozhodnutí, nebo najít v těžkém životním období návod jak dál. K tomu účelu je na základě příslušných znalostí a zkušeností jmenována malá skupinka, která dotyčným lidem v nouzi pomáhá ujasnit možnosti, jež před nimi stojí, a cesty vpřed. Pro tato setkání je důležitá uvolněná atmosféra důvěry, dodržení mlčenlivosti a soustředěné naslouchání.

K ozřejmování otázek by měl být vybrán facilitátor.

## **Kvakerská svědectví**

Kvakeři žijí v souladu se čtyřmi základními zásadami neboli svědectvími. Jsou to: poctivost a integrita, jednoduchost, rovnost, mír. Nejsou jim uložena, ale směřují je v jejich osobním a pracovním životě.

### **1. Poctivost a věrnost zásadám (integrita)**

Rady        Nejdůležitějším slovem veškerého podnikání, které je potřeba mít na paměti, je slovo „integrita“. Integrita má základní význam při budování důvěry. Integrita se v jednání projevuje tím, že lidé pevně odolávají prospěchářským či egoistickým zájmům a lze jim v jejich reakci na celkovou situaci důvěřovat. Vyznačuje se otevřeností, poctivostí, pravdomluvností a názorovou a hodnotovou důsledností ve veškeré podnikatelské činnosti.

Podnikání jako celek potřebuje důvěru, věrnost a dobré jméno. Nastolení důvěry je rozhodujícím faktorem úspěchu.

Otázky Jste ve všem, co říkáte a co děláte, poctiví a pravdiví? Slevujete ze své úrovně integrity, když jste pod tlakem? Odoláváte tlaku?

Dodržíte, co slíbíte, i kdyby to měl být jen telefonát?

## 2. Jednoduchost

Rady Nejvyrovnanější a nejspokojenější lidé bývají častokrát ti, kteří vedou prostý život. V dnešním uspěchaném světě byznysu se naproti tomu hojně vyskytuje stres, přepracování a nejistota. Nejen v podnikání, ale i v soukromí nás mohou užírat naše vlastní touhy po dalším a dalším, stejně jako požadavky jiných lidí. Princip jednoduchosti pomáhá eliminovat vše povrchní a uvědomit si, co je podstatné. Chce to ovšem pevné zásady, jasnou vizi, hluboké porozumění, srozumitelnou komunikaci a promyšlené jednání.

Otázky Vyhrazujete si čas na přehodnocení priorit? Když se setkáte s protichůdnými požadavky, stavíte se k nim s ohledem na své priority a na snahu upřednostnit to, co je důležitější?

Přemýšlíte o svých přáních a zvažujete, jak byste mohli zjednodušit své potřeby? Necháte se snadno přesvědčit ke koupi něčeho, co nepotřebujete, nebo co si nemůžete dovolit? Jsou opravdu nutné nákladné kanceláře a okázalé pohoštění? Můžete dosáhnout stejných cílů jiným způsobem?

Můžete postupy a procedury zjednodušit a přitom dál plnit podnikatelské záměry?

### **3. Rovnost**

**Rady** Všichni lidé jsou stejně cenní, a zaslouží si tedy rovné zacházení. Diskriminace vnáší rozvrat. Mějte se ve všech sférách života na pozoru před praktikami, které lidi diskriminují na základě toho, kým nebo čím jsou, anebo kvůli jejich přesvědčení.

**Otázky** Respektujete a podporujete ve svém podniku rozmanitost jakožto zdroj energie?

Vyhýbáte se předpojatým úsudkům o druhých?

Když přijímáte, hodnotíte nebo povyšujete zaměstnance, děláte rozdíly v závislosti na věku, pohlaví, sexuální orientaci, barvě pleti, náboženství, národnosti či dialektu nebo jiných znacích nesouvisejících s výkonem povolání?

Má-li zaměstnanec nějaký handicap, snažíte se pro něj najít takovou práci, kterou může úcinne vykonávat? Upravujete pracovní metody a pracoviště, abyste mu pomohli? Pomáháte mu překonávat jeho problémy?

#### **4. Mír**

Rady        I v těch nejpoklidnějších oblastech života dochází a dál bude docházet ke konfliktům. V podnikání stejně jako ve všech ostatních životních situacích je důležité, jak zvládneme vlastní zlost a jak v konfliktech nacházíme pokojná řešení. Na čem však záleží

především, je úsilí o vytváření kultury míru, která přemůže všechny potenciální války a spory. Chce to, abychom v naší podnikatelské činnosti odhalovali cokoli, co obsahuje zárodek války anebo jinak ohrožuje život.

Kvakeři věří, že v každém člověku je dobro. Z toho vyplývá jedno z jejich nejpevnějších přesvědčení, a sice že zabíjení je nepřijatelné, a tudíž jsou nepřijatelné všechny formy války. Konfliktu by se mělo předcházet aktivním udržováním míru, a když se přece jen rozhoří, měl by se řešit s respektem ke všem zúčastněným.

Vyhýbejte se podnikání, které podporuje jakoukoli formu válčení.

Otázky      Když nesouhlasíte s kolegou, zákazníkem či dodavatelem, jste ochotní uvážit, že se můžete mýlit vy? Ctíte u druhých presumpci nevinu?

Když se rozčilíte, jednáte destruktivně, nebo dokážete dát svůj hněv najevo takovým způsobem, který dovoluje nalézt řešení?



Jaký je váš základní postoj k podnikání? Věříte, že úspěchu lze dosáhnout v první řadě zdoláním konkurence za každou cenu?

Plyne vaší firmě nějaký příjem z činností ohrožujících lidský život?

## **Podnikatelská činnost**

Všichni jsme hospodáři v tom smyslu, že máme na starosti hospodaření s časem, lidmi, penězi a přírodními zdroji. Dobrý hospodář usiluje o správnou vyváženost mezi obezřetností a riskováním; konzervatismem a tvořivostí; řízením a službou; podněcováním k větší aktivitě a podporou.

Slušným podnikáním přinášíme prospěch společnosti a hospodářskému společenství, ať již jako jednotlivci, nebo jako podniky na národní nebo mezinárodní úrovni. Zásady slušného podnikání platí stejnou měrou pro výdělečné organizace, dobročinné organizace i neziskové organizace, protože všechny jsou řízeny jednotlivci za účelem optimalizace výkonu.

## **5. Podnikání a zisk**

Rady Na tvorbě zisku není nic nemorálního. Bez něj by žádný podnik dlouho nepřežil. Záleží ovšem na tom, jak zisk vytváříte a jak s ním nakládáte.

Pokud chcete udržet, nebo dokonce zvýšit zaměstnanost, bude nezbytné mít zisk a vytvářet si zdroje do budoucna. Zisk je rovněž potřebný pro další rozvoj a na příspěvky obci, v níž činnost provozujete.

Otázky Jsou všem zainteresovaným jasné cíle vašeho podniku? Jsou všechny činnosti zaměřeny na dosažení těchto cílů?

Co je hnací silou vašeho podnikání? Pouze maximálně zvyšovat zisk, nebo zajišťovat udržitelnou zaměstnanost pro rozumný počet lidí; posilovat u svých zaměstnanců důvěru, dovednosti a pocit důležitosti; poskytovat výrobek nebo službu, která přispívá k blahu jiných? Pamatuje ona hnací síla na udržitelnou budoucnost podniku?

Dosáhli jste zisku eticky a spravedlivě? Jestliže máte malou konkurenci, vytváříte nadměrný zisk? Poskytujete dobrou kvalitu

za rozumnou a pevnou cenu? Láká vás zvyšovat ceny a být ziskovější jen proto, že to trh snese?

## 6. Nejistota a riziko

**Rady** V každém podnikání je prvek nejistoty a rizika. Nejistota může pramenit z toho, že postrádáme informace o situaci, o budoucnosti nebo o dopadech nějakého kroku. Riziko ztráty v důsledku určitého opatření nebo nečekané události hrozí vždycky.

Je důležité rizika aktivně řídit a držet na uzdě, abyste neriskovali živobytí svých zaměstnanců či budoucí přežití podniku.

**Otázky** Kontrolujete pravidelně rizika spojená s podnikáním a radíte se s někým kompetentním, jak je řídit?

Podnikáte uvážlivé kroky k odstranění zbytečných rizik? Ujišťujete se, že lidé ohrožení rizikem o tom vědí? Snažíte se důsledky rizik

držet na uzdě a snižovat je pomocí náležitého pojištění? Máte pro případ nečekaných událostí vytvořeny rezervy?

Jdete do zbytečných rizik, která mohou teoreticky ohrozit živobytí zaměstnanců či budoucí přežití podniku?

## **7. Zodpovědnost ředitelů a vedoucích**

Rady      Ředitelé a vedoucí se zodpovídají všem zainteresovaným na chodu podniku, to znamená investorům, správním orgánům a obci, jakož i zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům.

Podnik by měl plně dodržovat všechny platné zákony a nařízení. Jestliže se podle vašeho názoru nějaký zákon neshoduje s vašimi společenskými a etickými zásadami, obraťte se, než něco podniknete, o radu.

Snažte se na pracovišti vytvářet takovou atmosféru a kulturu, která vymýtí různá nebezpečí a zneužívání a podpoří zdraví,

bezpečnost, integritu a pohodu a přitom vysokou produktivitu.

Otázky Jste si coby ředitel nebo vedoucí vědom svých zákonných povinností? Plníte je?

Ověřujete pravidelně společenské a morální zdraví svého podniku?  
Stanovujete a oznamujete normy firemního chování? Plníte je?  
Máte v těchto oblastech zavedené systémy monitorování a zpětného hlášení?

Jestliže vaše organizace dělá něco, co považujete za neetické, přemýšlíte o tom, jakou roli musíte sehrát v nápravě?

Staráte se o to, aby akcionáři dostávali všechny potřebné informace k tomu, aby mohli správně odhadnout a ocenit své investice?

## **8. Povinnosti vůči akcionářům a investorům**

Rady Každá větší firma potřebuje k tomu, aby mohla využít příležitostí k růstu, investory zvenčí. Akcionáři poskytují nutný kapitál a jsou odměňováni dividendami nebo zhodnocením kapitálu.

Malí akcionáři mohou do chodu podniku mluvit jen málo, ale i jejich zájmy by měly být vyslyšeny a zváženy, jinak může pověst vašeho podniku utrpět.

Otázky Staráte se o to, aby vaši akcionáři dostávali z investic a rizika spravedlivý výnos? Dbáte o dlouhodobé zabezpečení jejich investic?

Vyhýbáte se nutným výdajům, abyste zvýšili svým akcionářům výnos?

Poskytujete svým akcionářům dostatečné informace o pokrocích firmy?

## **9. Etický obchod**

Rady Mzdy by měly odrážet přínos pracovníků svým podnikům. Mzdy a pracovní požadavky by jim měly umožnit uspokojovat potřeby své a svých rodinných příslušníků a také přispívat k rozvoji své obce. Vyplácení nižší než důstojné mzdy by se mohlo považovat za formu novodobého otroctví.

Otázky Investuje vaše firma, nebo má kanceláře v zemích, kde jsou neustále porušována lidská práva? Nakupuje v takových zemích?

Má vaše firma smlouvy se společnostmi zaměstnávajícími děti mladší patnácti let, které tak kvůli práci nemohou získat základní vzdělání?

Má vaše firma smlouvy se společnostmi, které svým zaměstnancům v místě působení nevyplácejí udržitelnou důstojnou mzdu?

## **10. Zodpovědnost vůči prostředí**

**Rady** Máme zodpovědnost pečovat o fyzické a hospodářské prostředí na celém světě. Měli bychom přemýšlet o dopadech, jaké má náš podnik i mimo nejbližší okolí, a jako „tichý podílník“ před sebou vidět širší prostředí.

Všímejte si nejbližšího okolí a ujistěte se, že lidem v sousedství neznepříjemňujete život nadměrným hlukem, vypouštěním škodlivých výparů, nebo nepořádkem v areálu.

**Otázky** Uvažujete o tom, jak vaše výrobky a služby přispívají k udržitelnému světovému prostředí? Máte účinný program prevence znečištění? Hledáte způsoby, jak snižovat a likvidovat odpad? Upcyklujete (zušlechťujete druhotně), recyklujete nebo používáte recyklovatelné díly?

Poskytujete výrobek nebo službu, které jsou nějakým způsobem životu škodlivé? Pokud ano, jsou opatřeny zřetelnou výstrahou?



Máte firemní strategii péče o prostředí a podáváte každoroční zprávu o pokrocích?

## **11. Zdraví a bezpečnost**

**Rady** Všichni zaměstnavatelé a zaměstnanci jsou povinni zajistit, aby jejich pracovní postupy a vybavení byly pro všechny uživatele i širokou veřejnost bezpečné. Měli by také dbát na opatrnost a podnikat taková opatření, která minimalizují zdravotní, bezpečnostní a sociální rizika, ať už se jedná o zaměstnance, zákazníky, nebo kohokoli, kdo přijde do styku s dodávanými výrobky či službami.

**Otázky** Podnikáte všechna přiměřená a odpovídající opatření k dodržení předpisů o bezpečnosti a zdraví? Děláte ohledně bezpečnostních opatření kompromisy, abyste ušetřili peníze?

Spolupracujete s druhými, abyste zaručili vypracování nejlepších možných postupů, norem, nařízení a legislativy, které by sloužily veřejnému blahu?

Jestliže někde vidíte potenciální riziko, oznámíte to?

## **12. Kvalita a bezpečnost výrobků a služeb**

**Rady** O kvakerech je dlouhodobě známo, že poskytují dobrou kvalitu za poctivou cenu. Dobrá pověst jim dopomohla k růstu podniků. Spousta příkladů svědčí o tom, že tato praxe je dobrá pro kterýkoli podnik a že přináší ovoce.

Dodavatelé nesou zodpovědnost za to, že nabízené výrobky a služby nezpůsobí uživatelům předvídatelnou fyzickou ani finanční újmu.

**Otázky** Usilujete nepřetržitě o zlepšování kvality a bezpečnosti svých výrobků? Máte program řízení kvality?

Užíváte u svého výrobku strategii plánovaného zastarávání, aby si zákazník po krátké době musel pořídit výrobek nový?

Dodržíjí vaše výrobky a služby zákon a další předpisy? Jsou bezpečné, způsobilé k použití, vhodné pro daný účel, náležitě navržené a vyrobené udržitelným způsobem?

Necháváte své výrobky pečlivě posuzovat s ohledem na případnou škodu či ztrátu, které by mohly zákazníkům vzniknout?

Poskytujete dostatečné upozornění na nebezpečí? V případě, že váš výrobek způsobí nenadálou újmu nebo nespokojenost, zajišťujete odškodnění?

### **13. Reklama a propagace**

**Rady** Skutečný prubířský kámen vašemu úsilí o poctivost a integritu v podnikání představuje reklamní a propagační činnost. Pečlivě zvažujte, jaké máte pro reklamu důvody, co vaše reklama říká (a co zamlčuje) a kde ji zveřejňujete.

**Otázky** Vyhýbáte se pečlivě úmyslnému klamání těch, s nimiž uzavíráte

obchody? Můžete zaručit, že vaše tvrzení a sliby jsou oprávněné a reálné?

Předkládá vaše podpora prodeje o výrobcích a službách pravdivý a přesný obraz?

Prodáváte hodnotné výrobky a služby, nebo prodáváte image?  
Cílíte reklamu na obzvlášť zranitelné skupiny, například na děti?

Je vaše využívání zdrojů na reklamu správné? Tvoří vaše náklady na propagaci v celkové ceně přiměřené procento?

## **Peněžní záležitosti**

Peníze jsou komplexní komodita. Tím, jak peníze využíváme, lze „napáchat“ hodně dobrého, nebo hodně zlého. Měli bychom mít stále na paměti, že peníze mají neobyčejně silný symbolický a psychologický význam a dosah,

který může lidi dovést k nepředvídanému chování. V podnikání by se měly peníze používat jako každý jiný nástroj – k dosažení firemních cílů. Jediným cílem by se ovšem neměl stát nadbytek peněz.

## 14. Investice

**Rady** Pečlivě promýšlejte, jak investujete jakékoli rezervní fondy, které bezprostředně nepotřebujete. V období, kdy takto investujete, jich využívá někdo jiný. Souhlasili byste s tím, jak je využívá?

Snažte se investovat do takových aktivit a podniků, které mají pozitivní přínos pro lokální či globální ekonomiku a které zvyšují kvalitu života a životní úroveň.

Přemýšlejte, za jakých podmínek vzniká výnos a jaký vliv má vaše investice pravděpodobně na všeobecné blaho.

**Otázky** Investuje vaše firma do aktivit (anebo má výnos z aktivit), které jsou neetické, nebo životu škodlivé? Do nich lze zahrnout alkohol,

drogy, tabák, střelné zbraně, zbraně a dodávky pro vojenské účely, hazardní hry.

Když máte rezervní fondy, necháváte si nějaké pro případ, že je váš podnik bude potřebovat?

Dbáte o rezervní fondy řádně, nebo by se daly využít efektivněji? Berete v úvahu etické investování, třebaže by návratnost byla nepatrně nižší?

Využíváte vám svěřených peněz prozíravě, rozvážně a zodpovědně?

Půjčujete-li peníze, je půjčka řádně zaznamenána? Úctujete si vyšší úrokovou sazbu, než jakou byste získali, kdybyste peníze investovali jinač?

## **15. Včasná platba**

**Rady** Pamatujte, že jakmile někdo odvede práci, má nárok na zaplacení. Mnoho malých podniků asi zažilo problémy s cash flow, nebo se dokonce dostalo do konkurzu, poněvadž nemělo dostatečnou hotovost na zaplacení vlastních účtu. Často k tomu dochází proto, že jiné společnosti – větší, anebo s větším obchodním vlivem – jim neplatí včas; tedy ne proto, že by špatně hospodařily. Dejte si záležet na tom, abyste faktury propláceli včas.

**Otázky** Znáte a dodržujete podmínky svých dodavatelů? Zpoždujete platbu na úkor dodavatele?

Máte své vlastní podmínky jasně stanoveny a jednáte s těmi, kdo je nedodržují, spravedlivě a důsledně?

## **16. Finanční účty**

**Rady** Finanční účty jsou důležité výkazy o vašem podniku. Měly by věrně odrážet situaci podniku. Informace v nich obsažené by měly být vhodně dostupné těm, kdo s vámi obchodují, aby mohli posoudit případné riziko.

Jestliže výkazy nevedete pečlivě a každý měsíc je nerevidujete, je obtížné podnik řádně vést. Nespoléhejte se výhradně na historické údaje a snažte se předvídat pravděpodobné události.

Dbejte na to, aby lidé, kteří mají peníze na starosti, byli kompetentní a poctiví a nebyli vystaveni přílišnému pokušení.

Otázky Dohlížíte na to, aby byly vedeny pravdivé a přesné účty? Jsou vaše roční účetní závěrky vyhotovovány včas?

Aby byly kontrolní mechanismy dostatečné, prověřujete své účetní systémy? Jste ve střehu před zpronevěrou, nedopatřením a úmyslným podvodem?

Dáváte své finanční účty k dispozici těm, kdo pro svůj klid potřebují znát situaci podniku, včetně zaměstnanců?



## 17. Daně

**Rady** Správně si uspořádat finanční záležitosti, abyste neplatili vyšší daň, než vám zákon ukládá, znamená hospodařit dobře. Uspořádat finanční záležitosti tak, že placení náležité daně uniknete, znamená krádež. Je důležité důkladně přemýšlet o dělicí čáře mezi oběma situacemi. Ne všichni profesionální poradci mají v tomto rozlišení jasno.

**Otázky** Když dojde na to, jak se vyhnout dani, dáváte si pořádný pozor na to, zda se jedná o legální vyhnutí se dani, nebo o nelegální daňový únik? Připouštíte, aby tyto příležitosti ovlivnily uspořádání podnikových financí?

Jednáte s finančními úřady poctivě? Považujete placení daní za jednu z povinností, které má váš podnik vůči společnosti?

Vedete své výkazy svědomitě, abyste zabránili úniku při odvodech daně, sociálního a zdravotního pojištění a DPH?

Vedete náležité výkazy o dávkách v naturáliích, abyste nepodváděli daňové a celní orgány a nevystavovali zaměstnance možné penalizaci?

Přijali jste taková opatření, která zajišťují přesné hlášení hotovostních transakcí pro daňové účely?

## **18. Odměňování**

Rady Odměňováním se nemyslí pouze platba. Zahrnuje rovněž prémie, firemní příspěvky na penzijní připojištění, nákup privilegovaných akcií a služby (včetně firemního vozu), které podnik poskytuje. Je to odměna za odvedenou práci, za zodpovědnost a dobré hospodaření.

Výše odměn podléhá tržním silám. Mějte na zřeteli, že nadměrné odměňování může vyvolávat závist, která je pro svobodnou společnost nebezpečná.

Jakékoli mzdové rozdíly mezi lidmi vykonávajícími podobnou práci by měly být logicky vysvětleny a všichni zúčastnění by jim měli rozumět.

Otázky      Jestliže stanovíte vysoký plat sobě, uplatníte stejný princip v celé společnosti? Máte v podniku určený fixní poměr mezi nejvýše a nejnižše ohodnocenými?

Souvisí vaše odměňování s výkonem a ziskovostí, i když jich bylo dosaženo propuštěním některých zaměstnanců?

Dbáte na to, abyste vypláceli přiměřené mzdy a platy tak, aby zaměstnanci nebyli odkázáni na dávky a jiné doplátky k platu?  
Vyplácíte jen ty nejnižší možné mzdy a dávky?

Dbáte na to, aby zaměstnanci na částečný úvazek dostávali poměrnou část těchže dávek?

Poskytujete svým zaměstnancům firemní důchod? Jestliže u vás zaměstnanec přestane pracovat, je tento důchod (včetně vašich příspěvků) plně „přenosný“?

Dáváte svým zaměstnancům spravedlivou náhradu za nezbytnou práci přesčas?

Pokud zaměstnanci bydlí v podnikových bytech, staráte se o jejich ubytování poté, co odejdou do důchodu?

Máte zavedený systém podílu na zisku, do něhož patří všichni zaměstnanci (včetně těch na částečný úvazek)?

## **19. Dary a dárcovství**

**Rady** Podporujte ve vašem podniku duch štedrosti. Část zisku si vyhradte na dobročinné účely. Uvažte, zda zaměstnancům neposkytnout určitý díl pracovní doby, který by mohli využít na pomoc nějaké dobré věci.

Dárky jako projev ocenění jsou přípustné, ale dejte si pozor, aby na ně nebylo pohlíženo jako na úplatek. Jestliže poskytnete dar politickým stranám nebo nátlakovým skupinám, otevřeně to ve výkazech uvádějte.

Otázky Vyčleňujete si každý rok nějaké peníze na dobročinné účely?  
Dáváte svým zaměstnancům příležitost, aby rozhodli o tom, jak by se s určitou částí z nich mělo naložit?

Nabádáte své zaměstnance, aby osobně přispívali dobročinným organizacím, a nabízíte jim postupy a mechanismy, které jim to usnadňují?

Jestliže někomu věnujete dárek – aniž byste očekávali nějakou protislužbu – víte jistě, že to příjemce necítí jako závazek?

Jestliže vás kolega z práce někam pozve, platíte alespoň polovinu?

Máte firemní politiku přijímání darů?

## **Spolupráce lidí**

Nezapomínejte, že v profesním životě jste na cestě rozvoje propojeni s druhými lidmi – prakticky, intelektuálně, emocionálně a duchovně.

Jednejte s ostatními tak, jak byste chtěli, aby oni jednali s vámi. Pamatujte, že lidé mají rozdílné hodnoty a že se můžete dostat do kontaktu s lidmi z odlišné kultury. A všichni lidé, nás nevyjímaje, mohou být občas mrzutí, ukřivdění nebo rozptýlení, mohou dělat chyby nebo se někoho dotknout.

## **20. Odpovědnost zaměstnavatelů vůči zaměstnancům**

Rady      Na začátku dvacátého století kvakeři razili cestu ohleduplnějšího jednání s lidmi na pracovišti, takového, které dnes považujeme za

normální. Kvakerské podniky hrály vedoucí roli při zkracování pracovní doby, poskytování nemocenské, důchodu, životního pojištění a v některých případech i cenově dostupného bydlení.

V dnešní době je jedním z prvořadých úkolů podniku vytvářet příležitosti pro lidi bez rozdílu věku. Na zaměstnavatelích je, aby v lidech odkryli celý jejich potenciál a podpořili jejich morální a intelektuální růst. Měli by využívat možností k zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců.

Jestliže / když vznikne nějaká rozepře, je snadnější napětí řešit a případně nějak razantně zasáhnout hned v počátku, než se pokoušet konflikt vyřešit a situaci urovnat, až když přeroste do ostrého, otevřeného sporu. Jasně stanovené postupy při rozepřích a sporech, které všichni znají a odsouhlasili je, dokážou otupit ostří svárů a přispět k brzkému a spravedlivému vyřešení.

Otázky      Jsou lidé hrdí, že pracují u vás? Považují vás za dobrého zaměstnavatele?

Jsou vaše pracoviště bezpečná, zdravá, pozitivně působící a příjemná?

Jednáte se zaměstnanci tak, jak byste chtěli, aby oni jednali s vámi?

Věnujete příležitostným pracovníkům stejnou péči, pozornost a uznání jako stálým zaměstnancům?

Umožňujete dostatečně pohyblivou pracovní dobu, která zohledňuje rodinné závazky?

Poskytujete svým zaměstnancům přiměřené školení, aby – naskytne-li se příležitost ve vašem či jiném podniku – mohli postoupit výš?

Pomáháte zaměstnancům, když se rozhodnou odejít? Dáváte jim férové reference? Když musíte někoho z jakéhokoli důvodu propustit, děláte to co nejlaskavěji? Poskytujete zaměstnanci



v případě propuštění pro nadbytečnost náhradu za dobu (část doby), než si najde novou práci?

Máte pravidelný plán hodnocení výkonu a dodržujete ho?

Snažíte se vyhýbat a zabraňovat zbytečným sporům? Máte metody, jak případné spory zjistit a řešit, než se rozhoří? Máte v otázce sporů jasně stanovený postup, který klade důraz na vstup zprostředkovatele nebo arbitra?

## **21. Odpovědnost zaměstnanců vůči zaměstnavatelům**

Rady      Váš zaměstnavatel vám (a možná i vaší rodině) poskytuje živobytí. Měli byste uznávat, že si poskytnutou obživu musíte zasloužit. Bez ohledu na vykonávanou pozici vezměte za své, že nesete díl zodpovědnosti za úspěch podniku.

Na pracovišti se vyskytují všelijaké vymoženosti, příležitosti a také možnosti rozptýlení jako například klábosení, telefon, e-mail,

kopírka, přístup na internet atd. Dbejte na to, abyste je využívali pro chod podniku. Užití pro soukromé účely, zábavu nebo zisk by mělo být minimální. Pamatujte, že překročení přijatelné hranice znamená zneužití zaměstnavatelovy důvěry a je to ve skutečnosti krádež.

Otázky Využíváte za svou mzdu, plat či provizi maximálně pracovní dobu? Vyhýbáte se plýtvání časem svého zaměstnavatele nebo klienta? Trávíte v práci víc času, než je nutné, společenskými kontakty?

Pokud se vyskytnou problémy, nebo pokud vidíte, že se k nějakým schyluje, oslovíte zaměstnavatele a řeknete mu o tom?

Žádáte o povolení, když hodláte použít firemní vybavení pro soukromé účely?

Jednáte se zaměstnavatelem tak, jak byste chtěli, aby on jednal s vámi? Potvrzujete pověst svého podniku tím, jak ji reprezentujete mimo práci?

Chováte se k zákazníkům, dodavatelům a ostatním zaměstnancům příjemně, zdvořile, ochotně a vstřícně?

## **22. Zákazníci**

**Rady** Vztahům se zákazníky se věnujte se vší vážností. Snažte se, aby vaše transakce a směny vycházely ze zásady poctivosti a rovnosti, aby se ani jedna strana necítila ukřivděně nebo podvedeně.

Otřepané moudro sice zní, že zákazník má vždycky pravdu, ale k tomuto názoru je nutno přistupovat opatrně. Ponechte si právo odmítnout obchod někomu, kdo nerespektuje vaše práva.

Dávejte si pozor, abyste nepředávali informace, které se dozvíte od jednoho zákazníka, druhému zákazníkovi, zejména jsou-li ti dva konkurenti.

Žádný podnik se nevyhne stížnostem a reklamacím od zákazníků. Někdy jsou oprávněné, jindy ne; všemi je však zapotřebí se zabývat, abyste si udrželi pověst poctivého dodavatele.

Otázky      Jednáte se zákazníky s úctou, kterou si zasluhují?

Máte-li spolupracovat se dvěma zákazníky ve stejném odvětví, informujete je oba a sdělíte jim, jaká opatření provedete, abyste si zabezpečili důvěru jich obou?

Pokud víte, že se zpozdíte s dodávkou, oznámíte to zákazníkovi co nejdříve, nebo čekáte, až si bude stěžovat? Abyste zákazníkův problém minimalizovali, děláte, co je ve vašich silách?

Odpovídají vaše faktury zhruba cenové nabídce, nebo obsahují množství položek navíc?

Odmítáte obchodovat s někým, kdo nerespektuje vaše práva?

Jste ochotní vyslechnout stížnosti a poučit se z nich? Vyměňujete vadné zboží bez debaty? Máte poctivě vypracovaný reklamační řád? Podnikáte všechna odpovídající opatření, abyste reklamace vyřídili co nejrychleji a chybu napravili, jakmile se zjistí?

### **23. Dodavatelé**

**Rady** Vztahům s dodavateli se věnujte ve stejném duchu jako vztahům se zákazníky. Dodavatelé mají stejné právo jako zákazníci, abyste k nim přistupovali s úctou. Pro úspěch vašeho podnikání jsou stejně důležití. Jednoho dne se z nich mohou stát také zákazníci.

**Otázky** Jednáte s dodavateli s úctou, kterou si zasluhují?

Máte-li silnou nákupní pozici, nezneužíváte moc, kterou vám dává, a nejste na své dodavatele tvrdí? Jestliže chcete ukončit dlouhodobý vztah se svým dodavatelem, oznámíte mu to dostatečně dluho dopředu, aby se mohl nové situaci přizpůsobit?

Jestliže vám dodavatel něco poskytne na dluh, půjčuje vám vlastně své peníze. Oceníte takovou výhodu náležitým způsobem?

Usilujete o vybudování trvalých vztahů se svými dodavateli, založených na vzájemné důvěře? Nenecháváte je zbytečně čekat na jednání?

Nežádáte o cenovou nabídku zbytečně mnoho dodavatelů? Nezapomínejte, že příprava každé cenové nabídky zabere čas. Očekáváte, že vám dodavatelé nabídnou při zaslání cenové nabídky něco zdarma? Zveřejňujete coby metu k překonání cenovou nabídku někoho jiného?

Žádáte o cenové nabídky, i když nehodláte dodavatele měnit, jen proto, abyste snížili náklady na existujícího dodavatele?

Máte se svými dodavateli smlouvy, které chrání je i vás? Když dodané zboží nebo služby nesplňují očekávanou kvalitu, dáte dodavateli okamžitou, jasnou a užitečnou zpětnou vazbu?

## 24. Konkurenti

**Rady**      Respektujte své konkurenty. Pamatujte, že se společně staráte o pověst celého odvětví. V duchu a intencích zákona zvažujte spolupráci na novém a lepším výrobku nebo službě. Vyvarujte se nehospodárných a škodlivých sdružení, kartelů a monopolů, které ubližují ekonomice, prostředí či druhým lidem.

**Otázky**    Vyhýbáte se očerňování svých konkurentů?

Upouštíte od průmyslové špionáže? Pokud se k vám dostane důvěrná informace týkající se konkurenta, nevyužijete ji? Číníte na ochranu svého podniku a jeho zaměstnanců před průmyslovou špionáží, hackery a zákeřnými útoky rozumná a prozíravá preventivní opatření?

Nemůžete-li uspokojit zákaznickou potřebu, jste ochotni jej odkázat ke konkurenci? Snažíte se odlákat zákazníky od

konkurence neetickými prostředky?

Vyhýbáte se kartelovým dohodám?

## **25. Starost o sebe**

**Rady** Podnikání podobně jako jiné aktivity v životě vyžaduje, aby o sebe každý jedinec správně pečoval.

Vytvořte si osobní návyky, rutinní postupy a rituály, které vám v životě snižují stres a zátěž. Vybudujte si vlastní sebekázeň, abyste efektivně pracovali i odpočívali, a žili tak bohatý život ku prospěchu všech.

**Otázky** Odpočíváte dostatečně a vybíráte si dostatek dovolené, abyste byli v práci výkonní?

Znáte jak sebe tak svůj podnik a stanovujete si reálné a dosažitelné



cíle? Učíte se čelit problémům a problémovým situacím, abyste se vyvarovali zbytečného strachu a špatných rozhodnutí? Když se octnete v potížích a když přemýšlíte o novém nasměrování, vyhledáváte moudré rady uvnitř i vně podniku?

Víte, kdy se vymanit, a třeba předat štafetu jiným, kdy prodat či odejít do důchodu?

Dbáte na to, abyste se o starosti i radosti dělili s jinými? Necháváte další lidi, aby se naplno podíleli na práci podniku a nesli spoluodpovědnost, abyste ani vy ani oni nebyli přetížení či vystresovaní? Vážíte si sami sebe tak jako ostatních a chválíte se, tak jako chválíte ostatní zaměstnance?

## **Širší společenství**

Jakýkoli podnik je vtažen do různých společenství na mnoha úrovních. V první řadě musí firmy vybudovat prosperující komunitu v rámci své organizace. Na další úrovni je podnik vtažen do širšího společenství, zahrnujícího dodavatele, zákazníky, vlády a jiné. Na nejvyšší úrovni jsou firmy, bez ohledu na velikost,

vtaženy do globální ekonomiky. Svět byznysu představuje vzájemnou závislost celého lidského pokolení.

## **26. Obec**

**Rady** Komunita, ve které provozujete svou činnost, se skládá z obyvatel, jiných podniků, škol, obchodů a dalších služeb. Přestože snadněji se vám za to, co děláte, dostává uznání v malé obci, péče o komunitu platí i ve velkém městě.

Pokuste se, aby váš podnik byl pro obec přínosem, ne zátěží.

Jestliže jste požádáni o podporu nějaké místní aktivity, pokuste se do ní nějakým způsobem zapojit.

**Otázky** Jste aktivně zapojeni do práce na zvelebování obce, v níž podnikáte?

Jakou máte v místě působení pověst?

Dáváte bedlivý pozor, abyste neměli na úkor obce přílišný zisk?

## **27. Právní prostředí**

**Rady**      Firmy mají nařízeno podnikat v duchu a intencích zákona. Myslí se tím legislativa a předpisy místní, státní a mezinárodní. Sledování a pochopení dopadu legislativy je obtížné a časově náročné. Se zákony ve většině případů nejsou na štíru podniky, které své záležitosti řídí eticky, ovšem neznalost zákona neomlouvá. Pokud zjistíte, že něco děláte za hranicí zákona, co nejrychleji situaci napravte.

**Otázky**      Pohybujete se v celém svém podnikání v mezích zákona? Máte zařízeno, že se k vám dostávají pravidelné informace o směrnících platných pro váš podnik? Dodržujete je a řídíte se jimi?

Podílit se s druhými na krocích vedoucích ke změně zákonů a

směrnic, které považujete za nespravedlivé nebo nemorální?

## **28. Odbory**

**Rady**            Nezapomeňte, že úkolem odborů je prosazovat zájmy jejich členů, zejména jistotu zaměstnání, slušné pracovní podmínky a co nepříznivější výši platů. Při jednáních s odbory se snažte rozvíjet vzájemnou důvěru, jež přináší organizaci úspěch. Cílem jednání je dosáhnout výsledku výhodného pro obě strany.

**Otázky**        Dodržujete sliby, které jste odborům dali? Žádáte po nich víc, než byste byli ochotní nabídnout vy, být na jejich místě?

Snažíte se vyhýbat zbytečnému konfliktu a konfrontaci?

Považujete zaměstnavatele a odbory za kolegy, kteří každý svým cenným dílem přispívají k chodu podniku?

## **29. Nátlakové skupiny**

**Rady** Někdy se ozve hlasitá menšina, která má výhrady k výrobku, službě, ceně nebo třeba nedostatku konkurence. Jestliže se to stane u vás, nepřehlížejte takovou situaci, ale důkladně pouvažujte o tom, co skupina říká, a co (pokud vůbec něco) byste s tím měli udělat.

**Otázky** Stane-li se váš podnik terčem nějaké nátlakové skupiny, vyhradíte si čas, abyste s nimi promluvili a pochopili jejich stanoviska, abyste jim objasnili vaše pohledy a snažili se problémy vyřešit smírnou cestou?

Spolupracujete s ostatními ve snaze o lepší, morálnější svět?  
Dáváte si pozor, aby jakékoli nátlakové skupiny, ke kterým patříte, měly morální základ?

## **Neetické praktiky v podnikání**

Mnoho lidí z podnikatelské sféry se při nějaké příležitosti setkalo s neetickými

praktikami. Vinou takových praktik získává podnik špatnou pověst. Naše reakce na takové situace mohou obnášet těžká rozhodnutí, dokonce až do té míry, že nekalé praktiky oznámíme a obrátíme se na nějaký vnější subjekt.

### **30. Riskování a spekulace**

**Rady** Riskováním nám připadne zisk z výsledku nějaké „sázky do loterie“ a ze ztráty jiných lidí. Investujeme-li do výjimečně rizikových podniků v naději na ohromnou návratnost, pak spekulujeme.

Neoprávněná jistota a optimismus nebo závislost na vzrušení souvisejícím s nejistotou mohou vést ke katastrofě. V pracovním prostředí by mohly dát v sázku obživu zaměstnanců.

**Otázky** Riskujete a spekulujete při investování a využívání firemních finančních prostředků?

Hostíte obchodní partnery v kasinech nebo jiných zařízeních, kde

se provozuje hazard?

### **31. Korupční praktiky**

**Rady** Úplatky, podplácení a jiné praktiky, které bychom považovali za korupční, jsou v některých odvětvích a kulturách běžně přijímány. Zajistěte, aby vaši zaměstnanci věděli, že tyto praktiky jsou nepřijatelné.

**Otázky** Máte jasně danou, písemně formulovanou firemní politiku chování, kterou všichni zaměstnanci podepisují?

Vyhýbáte se jak ve svém podniku, tak i při jednání s obchodními partnery veškerým formám úplatkářství a korupce?

Provozujete-li činnost v kulturách, kde je úplatkářství a korupce součástí tamějšího života, snažíte se najít takové způsoby

podnikání, které mají blíže k vašim etickým normám?

Odrážete na všech svých pracovištích od machinací a bráníte se jim? Vyjadřujete se otevřeně proti korupčním praktikám, které odhalíte?

### **32. Upozornění na nekalé praktiky**

**Rady** Než na nějakou organizaci či konkrétní nekalý postup upozorníte, zvažte důkladně důsledky svého kroku. Vaším úkolem je vypovídat pravdivě. Musíte vědět jistě, že znáte důvody onoho postupu a že máte jasný, úplný a jednoznačný důkaz. Musíte si být jistí, že vaše vlastní pohnutky obstojí při veřejné kontrole.

Jakmile jste si jistí tím, co chcete udělat, jednejte okamžitě. Pokud to jde, vyhledejte rady a konzultace. Zjednejte si prostředníka, aby situace nebyla zatížena nežádoucími emocemi a osobními ohledy a aby mohla převážit pravda a fakta.



Otázky      Povede ten čin, na který pomýšlíte, pravděpodobně ke změně k lepšímu? Pokud ne, jaká je vaše motivace? Existuje nějaký lepší, méně konfrontační způsob řešení situace? Uvědomujete si, že vás váš čin může stát místo, a tudíž ovlivní váš osobní život a kariéru? Požádali jste před rozhodujícím krokem o nezávislou, odbornou radu?

Je vaše firemní kultura taková, že zaměstnanci a obchodní partneři mají odvahu se korupcí zabývat? Máte zavedeny účinné postupy, aby zaměstnanci v případě potřeby mohli na nekalé praktiky upozornit, aniž by byli potrestáni?

## **Sladění vize s praxí**

Vize, ideály, zásady a cíle nestačí. Je třeba je v našem každodenním životě proměňovat v činy. Prostředky jsou zrovna tak důležité, jako cíle, kterých chceme dosáhnout.

Nikdo z nás není dokonalý. Naše metody a postupy musí počítat s našimi vlastními omezeními a chybováním, jakož i se selháními a slabostmi druhých.

Chceme-li se propracovat k uskutečnění vizí a cílů, nejvýznamnější roli zřejmě hraje nalezení rovnováhy mezi ukázněností, obzvláště sebekázní, na jedné straně a svobodou a pouštěním se do nových možností na straně druhé.

### **33. Vedení lidí a rozhodovací process**

**Rady** V každé pracovní situaci je třeba, aby se někdo ujal iniciativy, ukázal směr a ostatní pracovníky k uskutečnění společné vize motivoval. Všichni jsme občas vybízení ujmout se funkce vůdce.

V podnikovém prostředí je důležité sdílet záměry s dalšími lidmi a zvažovat nejlepší způsob jejich uskutečnění. Berte v úvahu všechny zainteresované na chodu podniku, nejenom ty, kterých se výsledek dotkne nejvíce, nebo kteří jsou vám nejbližší. Mít plán na dosažení cíle nestačí – nezbytné je rozhodnout se a jednat.

**Otázky** Jste ochotní vzít na sebe zodpovědnost za rozhodování? Radíte se nejdříve s těmi, na které bude mít rozhodnutí nějaký dopad?

Vyhýbáte se ochromující nerozhodnosti?

Přijímáte rady a poučení kolegů?

Poté, co padne rozhodnutí, vysvětlíte ho všem zainteresovaným, aby pochopili záměr a svou úlohu při jeho realizaci? Jsou vaše rozhodnutí ospravedlnitelná a obstojí před veřejnou kontrolou?

### **34. Řízení**

**Rady** Dobře řídit znamená umět rozdělovat zdroje, plánovat a organizovat ostatní při výkonu jejich práce. Chce to poskytnout lidem jakýsi rámec, v němž práci vykonávají, a umožnit jim odvádět dobrou práci navzdory různým omezením.

Aby od svých zaměstnanců dostali to nejlepší, musejí dobří manažeři pěstovat týmového ducha. Stanovte jednotlivosti, které spoluvytvářejí spokojené a efektivní pracoviště, a pak je uveďte do praxe.

Otázky Vážíte si svých zaměstnanců? Důvěřujete všem, i když někdy může někdo vaši důvěru zklamat?

Dáváte tím, jak řídíte podnik, dobrý příklad ostatním? Váží si vás za vaše manažerské schopnosti a chování? Vyhýbáte se zhoubným metodám obviňování, znevažování a ponižování?

Sdělujete své plány, obavy a očekávání jasně, vhodným způsobem a včas?

Delegujete pravomoci? Snažíte se předávat všem zaměstnancům, aby je práce víc bavila, tolik zodpovědnosti, kolik jsou schopni unést?

Pokud vykonáváte kontrolní činnost, uvědomujete si, že máte příležitost pomáhat zaměstnancům, aby ze sebe vydávali to nejlepší? Dostávají od vás nenucenou zpětnou vazbu – nejen chválu, ale i napomenutí? Dáváte si záležet, abyste ostatní za jejich

snahu a dosažené úspěchy chválili a odměňovali? Vyřizujete jim pochvaly od zákazníků? Pokud někdo udělá chybu, přemýšlíte o tom, jak dotyčnému pomoci?

Pamatujete na to, že každý má svůj osobní život a problémy a občas může potřebovat vaši podporu?

Pokud nastanou problémové situace, máte na paměti, že i s těmi, kteří se chovají nepřátelsky nebo zneužívají naši důvěru, je nutno jednat spravedlivě a v rámci zákona? Dbáte na to, abyste si udělali objektivní zápis o událostech?

### **35. Monitorování, informovanost a kontrola**

Rady Každý slušný podnik potřebuje systémy na monitorování činnosti, aby – jakmile se vyskytnou problémy – byl ve střehu a mohl podniknout okamžité kroky k nápravě. Monitorování, kontrola a zpětná vazba mají význam pro řízení kvality, pro neustálé zdokonalování a hodnocení výkonu.

Tyto činnosti by se měly provádět otevřeně a konstruktivně. Lidé zodpovědní za monitorování by pro to měli mít řádnou kvalifikaci a měli by respektovat práva jednotlivců.

**Otázky** Má váš podnik dostatečné systémy monitorování, informovanosti a kontroly? Zabezpečujete, aby lidé pověřeni monitorováním byli pro svou práci vhodní a kvalifikovaní?

Dbáte na to, aby se lidé o výsledcích monitorování a měření výkonu dozvíдали konstruktivně a citlivě? Využíváte monitorování a zpětné vazby nejen ke zlepšování výkonu podniku, ale i ke zlepšování kvality života lidí v práci?

### **36. Mlčenlivost**

**Rady** Cokoli osobního, co se vztahuje k jednotlivci, včetně jeho pocitů a také vašich postřehů o něm, je důvěrné. Vše, co zazní při schůzkách ve dvou, je také důvěrné, ledaže by to bylo jasně určeno

pro veřejnost. Podobně vždy udržujte v tajnosti diskuze o jednotlivcích.

Mějte na paměti, že vzhledem k současné legislativě ohledně lidských práv má v pracovním prostředí každý zaměstnanec právo vědět, co je o něm zapsáno, nebo dokonce co se o něm řeklo na poradě.

Jednejte v duchu a intencích zákona na ochranu osobního soukromí.

Otázky Mohou se vám lidé s důvěrou svěřovat? Zacházíte s informacemi vám svěřenými diskrétně a odpovědně? Dbáte na respektování soukromí jiných?

Staráte se o to, aby nebyla ničí práva, soukromí a mlčenlivost porušena či zneužita? Dbáte na to, abyste nápady jednoho dodavatele nepředávali druhému?

Je na vás spolehnoutí, že důvěrné informace nevyužijete nebo nešíříte dál? Jestliže se k vám dostane tajný materiál od konkurence, jak s ním naložíte?

### **37. Duševní vlastnictví**

**Rady**      Budte si vědomi, že autorské právo patří v první řadě tvůrci, ale může být postoupeno zaměstnavateli nebo prodáno třetí straně. Chcete-li kopírovat nebo využít práci někoho jiného, přiznejte mu vlastnictví práce a nevyhýbejte se platbě. Stejným způsobem dbejte na to, aby bylo právně chráněno duševní vlastnictví vaší společnosti.

**Otázky**      Máte zavedena taková opatření, abyste neporušovali autorská práva, patenty a jiná práva na intelektuální vlastnictví jiných? Přiznáváte prameny své práce?

Než pořídíte fotokopie nebo použijete umělecké dílo, zjišťujete si, kdo je majitelem autorských práv? Žádáte o povolení, abyste materiál mohli využít? Dbáte na to, aby změny, které uděláte, byly



pro vlastníka přijatelné? Jste opatrní v otázce kopií pořízených pro soukromé studium? Užíváte počítačový software, za který jste nezaplatili?

Využíváte všech nezbytných legálních prostředků, které jsou k dispozici, k zaregistrování a ochraně svého duševního vlastnictví?

Jestliže vy nebo vaše společnost vynalezne něco, co může být nebo mělo by být veřejně dostupné, jak rozhodujete o tom, jaký poplatek za použití účtovat? Je to částka, kterou trh unese, nebo částka přiměřená?

Pokud svá práva nechráníte, jak zabráníte méně etickému dodavateli, aby si autorská práva nepřisvojil a nenasadil na výrobek vysokou cenu?

## **Užitečné kontakty v České republice**

Svaz průmyslu a dopravy ČR

Freyova 948/11

190 00 Praha 9 – Vysočany

Tel.: +420 225 279 111

www.spcr.cz      spcr@spcr.cz

Česká obchodní inspekce

Štěpánská 567/15

120 00 Praha 2

Tel.: +420 296 366 360

Web: <http://www.coi.cz>

Česká manažerská asociace

Václavské náměstí 21

113 60 Praha 1

Tel: + 420 224 109 417

e-mail: [cma@cma.cz](mailto:cma@cma.cz)

Etické fórum České republiky, o. s.

budova Sempra Praha, a. s.

U Topíren 2/860

170 00 Praha 7

Tel.: 224 910 008 – dopoledne

E-mail: [info@etickeforumcr.cz](mailto:info@etickeforumcr.cz)

Koalice pro transparentní podnikání

<http://www.transparentnipodnikani.cz>

Sdružení obrany spotřebitelů - Asociace

Mečová 5

602 00 Brno

Tel.: +420 900 10 10 10

[poradna@asociace-sos.cz](mailto:poradna@asociace-sos.cz)

[www.asociace-sos.cz](http://www.asociace-sos.cz)

## **Užitečné kontakty ve Velké Británii a USA**

### **Etika v podnikání**

Institute of Business Ethics

24 Greencoat Place

London SW1P 1BEJ

Tel: 020 7798 6040

[www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)

International Business

Ethics Institute

1776 I Street NW, 9th Floor

Washington DC 20006 USA

Tel: +1 202 296 6938

[www.business-ethics.org](http://www.business-ethics.org)

## **Řízení podniku**

The Work Foundation

21 Palmer Street

London, SW1H 0AD

Tel: 020 7976 3512

[www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com)

Investors in People

UKCES, Sanctuary Buildings

20 Great Smith Street

London SW1P 3BT

Tel: 0300 303 3033

[www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)

Co-Operatives UK

Holyoake House

Hanover Street

Manchester M60 0AS

[www.uk.coop](http://www.uk.coop)

Social Enterprise UK

The Fire Station

139 Tooley Street

London SE1 2HZ

Tel: 020 3589 4950

[www.socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk)

Ethical Investment Association

Holywell Centre

1 Phipp Street

London, EC2A 4PS

Tel: 020 7749 9950

[www.ethicalinvestment.org.uk](http://www.ethicalinvestment.org.uk)

Public Concern at Work (The Whistleblowing Charity)

3rd Floor, Bank Chambers

6 - 10 Borough High Street

London SE1 9QQ

Tel: 020 3117 2520

[www.pcaw.org.uk](http://www.pcaw.org.uk)

### **O organizaci s názvem „Kvakeři a byznys“**

*The Quakers and Business Group (Q&B)* byla založena v roce 1998, zaregistrovaná jako dobročinná organizace (Charity) v roce 2002 a jako dobročinná organizace s právní subjektivitou (*Charitable Incorporated Organisation*) v roce 2014. Organizace je řízena na kvakerských principech popsanych v této knize.

**Cílem organizace je „prosazovat kvakerské zásady v podnikání a na pracovišti“.**

Vypracovává širokou škálu projektů zabývajících se etickými a zodpovědnými praktikami, provádí výzkum, pořádá akce a podporuje ty, kdo se na ni obracejí

s pracovními potřebami nebo obavami.

Je přístupná lidem všech vyznání i bez vyznání, všem, kdo se zajímají o praktiky v podnikání a zaměstnání, v soukromé sféře, veřejné, sociální a dobročinné.

Členství v Q&B je mezinárodní, prostřednictvím skupiny na LinkedIn.  
[www.qandb.org](http://www.qandb.org)

Quakers in the United Kingdom

(Religious Society of Friends)

Friends House

173-177 Euston Road

London NW1 2BJ

Tel: 020 7663 1000

[www.quaker.org.uk](http://www.quaker.org.uk)





