

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
KATOLICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA
Katedra teologické etiky a spirituální teologie

Mgr. Ondřej Havelka

Politika firemní pohostinnosti
ve světle křesťanské etiky

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Vojtěch Mašek, Ph.D.

Praha 2018

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 5. dubna 2018

Ondřej Havelka

Bibliografická citace

Politika firemní pohostinnosti ve světle křesťanské etiky [rukopis]: diplomová práce / Ondřej Havelka; vedoucí práce: Vojtěch Mašek. -- Praha, 2018. -- 124 s.

Anotace

Diplomová práce „Politika firemní pohostinnosti ve světle křesťanské etiky“ se zabývá otázkou, zda existuje spravedlivá forma a míra racionalizované firemní pohostinnosti slučitelná s východisky obecné i křesťanské etiky. Práce předkládá komplexní pohled na širokou škálu přístupů k firemní pohostinnosti od nezištné, přes racionalizovanou, až po zavazující, manipulující a korupční. Firemní pohostinnost je velmi aktuální, široce využívaný manažerský nástroj. Může znamenat poděkování za spolupráci, vyjádření úcty a respektu obchodnímu partnerovi nebo projev otevřenosti do budoucí spolupráce. Firemní pohostinnost ovšem nemusí být vždy vykročením vstříc druhému do nezajištěného prostoru, ale naopak snaha o předběžné zajištění onoho prostoru a získání výhody. Taková pohostinnost může obchodního partnera zavazovat, nebo dokonce manipulovat, přičemž cílem je získat zakázku, pojistit si spolupráci nebo usnadnit si cestu k zisku. Taková pohostinnost se již nápadně blíží korupci. Důležitou součástí práce je proto vymezení firemní pohostinnosti vůči korupci a hlubší posouzení jednotlivých přístupů k firemní pohostinnosti. Práce předkládá kritéria mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti a její limity zpracované pro konkrétní dopravně-stavební firmu. Celou prací prostupuje klíčová otázka, jaká je forma a míra mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti pro menší dopravně-stavební firmy v České republice, a dále zda se firemní pohostinnost hodí do vztahu mezi zadavatelem veřejné soutěže a firmou soutěžící o zakázku.

Klíčová slova

podnikatelská etika, firemní pohostinnost, korupce, etický kodex, křesťanská etika

Abstract

The Diploma Thesis "Corporate Hospitality Policy in the Light of Christian Ethics" deals with the question whether there is a fair form and degree of rationalized corporate hospitality compatible with the bases of both general and Christian ethics. The thesis presents a comprehensive view of a wide range of approaches to corporate hospitality from selfless, over rationalized, up to binding, manipulating and corrupt. Corporate hospitality is a very current, widely used management tool. It can be a gratitude for cooperation, expression of regard and respect for a business partner, or demonstration of openness to future cooperation. However, corporate hospitality need not always be a step toward the other's unsecured space, but on the contrary, the effort to pre-ensure that space, and gain an advantage. Such hospitality can bind or even manipulate a business partner, with the goal of getting a job, insuring co-operation, or facilitating a way to profit. Such hospitality is already on the brink of corruption. An important part of the work is therefore to define corporate hospitality in relation to corruption and a deeper assessment of individual approaches to corporate hospitality. The thesis presents criteria of morally justifiable corporate hospitality and its limits elaborated for a particular transport-construction company. There is one key question pervading throughout the work: what is the form and degree of morally justifiable corporate hospitality for a small transport-construction company in The Czech Republic, and whether corporate hospitality fits into the relationship between the tenderer and the contractor.

Keywords

business ethics, corporate hospitality, corruption, code of ethics, Christian ethics

Počet znaků (včetně mezer): 299907

Poděkování

Děkuji doktoru Vojtěchu Maškovi za vedení této diplomové práce, kolegům studentům za podnětné diskuse a sdílení inspirujícího myšlení a zejména manželce a našim třem dětem za bezbřehou trpělivost.

Obsah

Úvod.....	7
1. Dějinný vývoj pohostinnosti.....	16
1.1. Archaická pohostinnost – směna a dary mezi lovci a sběrači.....	17
1.2. Od Sumerů k Hebrejům – pohostinnost jako socio-kulturně integrační fenomén	18
1.3. Řecko, Řím a křesťanství – od ideálu bohatství k ideálu chudoby.....	23
1.4. Charakter současné pohostinnosti.....	27
2. Pohostinnost v hospodářských vztazích.....	30
2.1. Pohostinnost v širším rámci	30
2.2. Interní firemní pohostinnost	34
2.3. Externí firemní pohostinnost.....	37
3. Firemní pohostinnost v širším etickém kontextu.....	41
3.1. Nárok etiky.....	41
3.2. Přínosy teologické etiky.....	47
3.3. Podnikatelská etika.....	55
4. Hranice firemní pohostinnosti a korupce.....	59
4.1. Klasifikace korupce vzhledem k firemní pohostinnosti.....	59
4.2. Korupce a související fenomény.....	63
4.3. Trestněprávní úprava korupce	65
4.4. Původ korupce.....	67
4.5. Oddělení korupce a firemní pohostinnosti.....	78
5. Kritéria mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti.....	80
5.1. Vymezení se vůči korupci	80
5.2. Personalita.....	81
5.3. Důvěra.....	82
5.4. Nepodmíněnost.....	83
5.5. Svoboda.....	84
5.6. Správná hierarchie cílů.....	85
5.7. Spravedlnost.....	86
5.8. Symboličnost.....	87
5.9. Otevřenost, pravdivost a transparentnost.....	88
5.10. Empatie a pochopení.....	88
5.11. Úcta.....	89
5.12. Přiměřenost.....	90
6. Firemní pohostinnost v mezích etického kodexu.....	91
6.1. Etický kodex jako základní nástroj etického řízení.....	91
6.2. Etický kodex a kodex firemní pohostinnosti.....	95
6.3. Shrnutí.....	105
7. Etická firemní pohostinnost v praxi.....	108
7.1. Etický personální management.....	108
7.2. Příklady a limity interní pohostinnosti v praxi.....	109
7.3. Ovlivňování pracovního výkonu.....	111
7.4. Teorie motivace.....	112
7.5. Interní pohostinnost ve firmě Granite Design, s. r. o.....	114
Závěr.....	120
Seznam použitých zkratk.....	125
Seznam literatury.....	126

Úvod

Pohostinnost je fenomén, se kterým se běžně setkáváme v praktickém životě, a to nejen v podnikatelské sféře, ale téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Podle nejstarších dochovaných textů patří pohostinnost, jako obecný kulturní jev vstřícnosti a otevřenosti vůči druhému, k lidské společnosti od nepaměti. Pohostinnost je často vnímána jako projev osobní náklonnosti, upevnění mezilidské sounáležitosti, výraz svobodného přijetí druhého. Pohostinností, např. obdarováním, pozváním, pohostěním, nezištnou nabídkou služby nebo prostým předáním květiny druhému, vyjadřujeme vstřícnost, otevřenost nebo vděčnost. Pohostinnost je jistá forma pozornosti vůči bližnímu, kterou vyjadřujeme, že druhého vnímáme, respektujeme jej v jeho lidské celistvosti, a tak jej také přijímáme.

V kontextu dnešního světa rozervaného válkami, civilizačními konflikty a masovými pohyby obyvatelstva se však ukazuje, že ani zdánlivě prosté a průzračné gesto lidského přijetí nemusí mít vždy jednoznačný význam a může se stávat zdrojem nepochopení, nedůvěry a celé řady etických otázek. Pokud explicitně vycházíme druhému vstříc, nebudíme tím v dnešní době podezření? Nezasahujeme příliš do prostoru druhého? Pokud druhého obdarováváme, neomezujeme jistým způsobem jeho svobodu pocitem závazku a potřebou opětování? Nevyjadřujeme tím určitou nadřazenost či moc nad druhým? Nevytváříme nekalou výhodu v budoucím rozhodování druhého, které se nás může týkat na osobní, ale také profesní úrovni? Může se stát, že zvolenou formu pohostinnosti druhý nebude chtít přijmout. Může takovou pohostinnost odmítnout? Nemůžeme kvantitou nebo kvalitou pohostinnosti druhého urazit a naši vzájemnost tím poškodit? Našli bychom ještě mnoho dalších sporných otázek tohoto druhu. Přesto lze stále tvrdit, že pohostinnost jako potřeba přijmout a být přijat patří k základním rysům lidské existence a kultury.

Kromě této obecně lidské pohostinnosti však můžeme rovněž hovořit o pohostinnosti v užším smyslu, která je typická pouze pro užší typ společenské komunity, nevyžaduje důvěrné projevy lidské intimity, ale přesto se vyznačuje vlastními ritualizovanými pravidly známými pouze jejím členům. Takovou „specializovanou“ pohostinností mohou být např. pravidelná setkávání rodin, sousedské slavnosti zaměřené na upevnění vzájemných vztahů, aktivity občanské soudržnosti spojené se sdílením veřejného

prostoru nebo nejrůznější formy komunitní a obecní solidarity. Jednou z těchto zvláštních forem mezilidské a institucionálně zprostředkované pohostinnosti je však také fenomén, který bude tematickým středem této naší práce a který budeme označovat jako firemní pohostinnost.

V dnešním podnikatelském světě se často setkáváme s praxí, v níž si majitelé, manažeři nebo obchodní a zaměstnanecké týmy navzájem poskytují příjemné prostředí, atmosféru, pohostění a nejrůznější materiální i nemateriální výhody, čímž vzájemně navazují vztahy, upevňují svou důvěru a posilují šance na uzavření společných obchodních smluv a obchodních vztahů do budoucna. Rozlišujeme tedy pohostinnost jako socio-kulturní projev nezištné mezilidské vzájemnosti a přijetí v širším smyslu a pohostinnost jako nadstandardní službu v hospodářském styku v užším smyslu.

V naší podnikatelské praxi často řešíme etická dilemata v souvislosti s pohostinností firemní, tedy pohostinností v obchodních vztazích. Tato pohostinnost nemusí být nutně nezištná, mnohdy je motivována ziskem a často může vytvářet podmínky, v nichž není rozhodování protistrany úplně svobodné, ale jde v ní o to příznivě „naladit“ a vychýlit uvažování obchodního partnera na svou stranu. Jedná se např. o firemní kalendáře s logem, díky nimž je firma v příslušné kanceláři stále viditelná, nebo obdarování v období, kdy firmy pro svůj management vytvářejí seznam doporučených dodavatelů, případně e-mail s poděkováním za spolupráci v loňské sezóně, který ovšem spíše cílí na další spolupráci v nové sezóně.

Firemní pohostinnost je v praxi mezi obchodními partnery hojně praktikována. Jedná se o nejrůznější dary, služby nebo protislužby, pozvání na firemní nebo kulturní události, sportovní akce, profesní veletrhy a zájezdy či poskytování rozmanitých výhod. V této práci nás budou zajímat etické významy firemní pohostinnosti. Ta může znamenat přijetí obchodního partnera a jeho hodnot, stylu jeho podnikání a projev pozornosti. Může znamenat poděkování za dobrou spolupráci, projev štědrosti, svobodné vzájemnosti a vstřícnosti nebo projev otevřenosti k budoucí spolupráci.

Firemní pohostinnost ovšem může být také racionálním kalkulem stavícím na užitečnosti (utilitě), nebo ukázkou převahy, bohatství a moci, případně může být neuvědomělým projevem, který se jednoduše společensky očekává. Je třeba však zároveň uznat, že také firemní pohostinnost, přestože je příkladem užšího (profesně-

specifického a do určité míry zvykově-ritualizovaného) jednání, má svůj symbolický a duchovně přesažný (transcendentální) význam, v němž se neprojevuje pouze logika „má-dáti, dal“, ale především skutečnost, že i každý obchodní vztah je současně vztahem plně lidským, tj. v jádře křehkým a obtížně předvídatelným.

Firemní pohostinností se budeme zabývat především z pohledu konkrétní hospodářské (podnikatelské) etiky s křesťanským přesahem. V širokém prostoru hospodářské etiky budeme vzhledem k zaměření naší práce úžeji vycházet z podnikatelské etiky a zaměříme se na firemní mikroetiku. Etický pohled chceme doplnit o křesťansko-etický aspekt. Cílíme při tom na východiska katolické teologické etiky.

Naše metoda bude kombinací fundamentálního a konkrétního přístupu k mikroetice firemních vztahů. Konkrétní přístup vychází ze složitosti, nejednoznačnosti (dvojznačnosti) a nesnadné zobecnitelnosti mravních jevů spojených s firemní pohostinností a vztahů s ní souvisejících. Na druhé straně však bez opory určitých obecnějších mravních měřítek (vodítek) nelze zaujmout pevné a trvalejší mravní postoje vůči zneužívání firemní pohostinnosti a předcházet mu určitou předběžnou opatrností a prozíravostí. Vymezení obecnějších mravních vodítek pro firemní pohostinnost vyplývá také z potřeby jejich uplatnění na úrovni celého společenství firmy dovnitř i navenek, jejího dobrého jména i její etické kultury.

V souladu s přístupem Konrada Hilperta nejprve provedeme analytický rozbor jevu pohostinnosti. Zjistíme, jak se pohostinnost projevuje, co je vlastně jejím cílem a jaké prostředky k dosažení cíle používá. Dále se zaměříme na účastníky pohostinnosti, přičemž zvláště zacílíme na zadavatele veřejné soutěže a soutěžícího. V dalším kroku se budeme tázat, zda jsou již od počátku vyloučeny některé formy jednání, v našem případě korupce a s ní související fenomény a chování. V následujícím kroku budeme hledat kritéria mravně ospravedlnitelné pohostinnosti jako určité zobecnění, nikoli ještě konkretizování jednání, které bude následovat v kroku dalším, v našem případě prezentovaném vypracováním etického kodexu a kodexu firemní pohostinnosti. Nakonec se budeme zabývat následky a dopady praktické firemní pohostinnosti.

Etická dilemata firemní pohostinnosti spatřujeme zejména v jistém omezení svobody a důvěry mezi participujícími stranami, které mohou vést také k zavazování druhého,

manipulaci, případně až k vydírání a korupci. S ohledem na moderní kontext, budeme firemní pohostinnost klást do souvislosti především s tzv. racionalizací hospodářských vztahů, tj. zásadní historické transformace tradičních forem pohostinnosti jakožto uvolňování tajuplných božských nebo nadpřirozených sil ve vztahy založené na rozumovém zvažování vzájemných výhod, rizik a věcných podmínek hospodářského vztahu, jenž v sobě zpravidla nese i určitou míru účelovosti a „chladné kalkulace“ ve vztahu k bližnímu i k předmětu obchodního zájmu, o který zde běží. *Racionalizace* pohostinnosti může vést k neupřímnosti a nemusí znamenat vyjití vstříc do nezajištěného prostoru, ale naopak snahu o předcházející zajištění onoho prostoru. *Racionalizovaná* pohostinnost bývá často spojena také s určitými formami neupřímnosti, předstírání a zakrývání napětí mezi „bezprostředním blahem“ (zdánlivě nebo skutečně) plynoucím z pohostinnosti a účelovými cíli, které stojí v jejím pozadí.

Pro komplexnější uchopení a důkladnější etické promyšlení tématu navrhuje rozlišovat externí a interní firemní pohostinnost. Externí pohostinností rozumíme dary, protislužby nebo různé jiné formy poděkování firmy směrem k investorům, dodavatelům a dalším partnerům v podnikání. Interní pohostinností rozumíme dary, odměny a poděkování firmy směrem ke svým zaměstnancům nad rámec smluvního vztahu. Bude nás zajímat firemní pohostinnost na rovině nezištnosti, ale také (a to zejména) na rovině užitku (utility), tedy pohostinnost *racionalizovaná*, organizačně ritualizovaná jakožto (nikoli zcela nezištný) efektivní manažerský nástroj. Současná firemní pohostinnost v obchodních vztazích obvykle nějak souvisí se ziskem, a proto ji nelze nahlížet jako ryze nezištnou.

V této práci si klademe otázku, jaká forma a míra organizačně *racionalizované* firemní pohostinnosti v hospodářských vztazích je mravně ospravedlnitelná a slučitelná s křesťanskou etikou. Budeme hledat nepřiliš zřetelnou hranici mezi mravně ospravedlnitelnou firemní pohostinností založenou na svobodné vzájemnosti a důvěře nevylučující obchodní vztah na jedné straně a manipulativní, zavazující pohostinnosti odstupňované až ke korupci na straně druhé. Tato nejasná hranice leží často jinde než hranice zákona. Manipulace a záměrné zavazování druhé strany začíná dříve než legislativní vymezení korupce a právě prostor mezi těmito hranicemi plodí etická dilemata, po kterých se budeme tázat a která budeme inspirováni praxí vyhledávat.

Jinými slovy lze říci, že rozlišujeme zcela nezištnou svobodnou pohostinnost, dále pohostinnost ryze korupční (vyděračskou), založenou na získání nekalé výhody negující svobodu, pravdivost a lidskou důstojnost v hospodářských vztazích a třetí oblast, kterou je pohostinnost mezi dvěma výše uvedenými, jenž je vlastní oblastí etickou a pro naši práci nejzajímavější. Tato pohostinnost nebývá zcela nezištná, z čehož logicky vyplývá jisté zploštění, částečné omezení upřímnosti a svobody, krátce *racionalizace*. Tato *racionalizovaná* pohostinnost obvykle souvisí s úspěšným obchodem, ať už se jedná o předešlou spolupráci, probíhající spolupráci nebo vyhlídky na spolupráci budoucí. Zdá se, že ji nelze zcela oddělit od zisku, který patří k úspěšnému obchodu jako jeden (nikoli však jediný či výlučný) z důležitých aspektů. Z etického pohledu se však na druhé straně musíme tázat, kde je ona hranice při níž druhého nevnímáme pouze ve vzájemném (legitimním) odstupu, ale už jen jako pouhý prostředek k vlastnímu užítku, eventuálně předmět manipulace. Naší zkoumanou oblastí bude stavebnictví, konkrétně dopravní stavitelství v České republice. Tuto oblast jsme pro naši práci vybrali proto, že v ní mnoho let profesně působíme.

Práce si klade za cíl ověřit předpoklad, zda existuje určitá forma a míra manažersky *racionalizované* (organizačně ritualizované) firemní pohostinnosti, která naplňuje ekonomické i sociální cíle firmy, jejích obchodních partnerů i klientů, a je zároveň v souladu s východisky obecné i křesťanské etiky, a nalézt a formulovat kritéria (hlavní cíl) a limity (druhý cíl) této mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Naši pozornost zaměříme zejména, nikoli však výlučně, na externí firemní pohostinnost při otevřené hospodářské soutěži, což je podle našich zkušeností z praxe situace, kde pohostinnost nejčastěji překračuje mravně ospravedlnitelné hranice, případně sahá až do oblasti korupce.

Naší další ambicí je posoudit přínos i rizika praxe firemní pohostinnosti v oblasti dopravního stavitelství, kde autor této práce působí jako majitel dopravně-stavební firmy. Konkrétně chceme přispět nalezením kritérií legitimní pohostinnosti, jednoznačně definovaným oddělením korupce od firemní pohostinnosti, přinést modelový etický kodex pro stavební firmu menší až střední velikosti, pravidla jeho dodržování v praxi a modelový kodex firemní pohostinnosti. Naší ambicí je přinést návrh limitů a kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti, které by stavební firmy mohly aplikovat v praxi a zkvalitňovat tak své etické řízení. Autor této práce věří, že

detailně zpracovaný kodex firemní pohostinnosti vystavený na etických kritériích v souladu s východisky teologické etiky bude v prostředí dopravního stavitelství pro české firmy (nikoli české pobočky zahraničních firem) novým podnětem. Chceme inspirovat v oblasti etického řízení a podle svých možností kultivovat podnikatelské prostředí v dopravním stavitelství v České republice.

Jsme si při tom vědomi velkého rozdílu mezi hlubším etickým zamyšlením nad mravními kritérii ospravedlnitelnosti firemní pohostinnosti a pouhým definováním etického kodexu. Kodex se skládá z vnějškově definovaných pravidel a neposkytuje skutečným aktérům měřítko pro rozhodování, která musí čelit stále novým nepředvídatelným situacím, ani pro posouzení rozmanitých překážek, které je v jejich svobodném jednání omezují. Přesto považujeme za důležitý krok navrhnout také vnějškově definovaný etický kodex a kodex firemní pohostinnosti založený na etických kritériích a otevřít další diskusi na téma firemní pohostinnosti. Norma je vždy obecná a člověk ji musí svobodně a zodpovědně aplikovat v konkrétní situaci. Praxe však ukazuje, že v některých situacích (pracovní přetížení, stres, nedostatek času k rozhodování, tlak nadřízených, akcionářů či naopak zaměstnanců, vyhýbání se zodpovědnosti) lidé někdy rádi sáhnou po hotovém řešení, pokud takové na vzniklou situaci existuje.

Nalezení kritérií mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti je tedy *hlavním výstupem z naší práce*, ale normy definované v kodexu jsou jeho neméně důležitou *konkretizací*. Proto v této práci, která maximálně cílí do současné praxe dopravního stavitelství a reaguje na ni, považujeme jak kritéria, tak normy za dva podobně důležité aspekty jednoho cíle.

Z hlediska struktury diplomové práce začneme stručnou sondou do dějin obecné i obchodní pohostinnosti, abychom zjistili, zda je pohostinnost mezi lidmi i v obchodních vztazích nová či dlouhodobá skutečnost, co znamenala, případně jak se pohostinnost vyvíjela a získala současnou podobu. Vzhledem k tomu, že nás v této práci zajímá především *racionalizovaná* pohostinnost v hospodářských vztazích, budeme se v tomto historickém zakotvení tázat zejména po pohostinnosti v souvislosti s obchodováním a zaměříme se také na pohostinnost ve vztahu k zisku. Pokusíme se tak pochopit podstatu, motivaci a následky nezištné i *racionalizované* pohostinnosti, stejně tak jako pohostinnosti manipulující a korupční.

Ve druhé kapitole se dostaneme k pohostinnosti v současné společnosti. Na konkrétních praktických příkladech se pokusíme ukázat různé škály pohostinnosti od zcela nezištné, přes *racionalizovanou*, zavazující, manipulující až k vyděračské (korupční). Seznámíme se se současnou praxí firemní pohostinnosti obecně a s firemní pohostinností v současném dopravním stavitelství konkrétně.

Ve třetí kapitole provedeme zasazení pohostinnosti do širšího etického kontextu. Budeme se tázat po nároku etiky hodnotit firemní pohostinnost a seznámíme se s přístupy hospodářské (konkrétně potom cíleně podnikatelské) etiky a katolické teologické etiky. Tímto krokem se pokusíme vytyčit terén etické reflexe. Širší zasazení do etického kontextu pomůže specifikovat etické otázky a přiblíží nárok etiky posuzovat lidské jednání v oblasti firemní pohostinnosti. Dále se dostaneme k přesahu do křesťanské etiky, kde nás kromě křesťanského vztahu k firemní pohostinnosti, podnikání a obchodu bude zajímat zejména křesťanské chápání lidské osoby, které vztáhneme do souvislosti s firemní pohostinností, neboť pohostinnost je viditelným projevem vztahu a ten je na obou stranách založen na sebesdílení osob. Význam osobního chápání obdarovávaného má pro pohostinnost klíčovou roli, neboť je podstatný rozdíl, zda pohostinnost cílí na osobu obdarovávaného nebo zda má jiné cíle a obdarovávaného považuje za pouhý prostředek k jejich dosažení. Proto v rámci tohoto kroku nahlédneme, jak teologie vyprofilovala pojem osoby. Křesťanský přesah budeme sledovat z pozice katolické teologie, přičemž se budeme inspirovat některými křesťanskými etiky, katolickými teologiemi i křesťanskou sociální naukou.

Ve čtvrté kapitole se pokusíme o jasné a zřetelné oddělení korupce od firemní pohostinnosti. Zaměříme se na rozdíly korupce a pohostinnosti na rovině motivace, jednání i důsledků. Celou problematiku budeme sledovat v rámci získávání zakázky ve veřejné soutěži v dopravním stavitelství, neboť právě tuto situaci považujeme za problematickou a často zneužívanou ke korupci. Uvedeme konkrétní sporné momenty při získávání či realizaci veřejné zakázky a budeme na nich testovat vhodnost či nevhodnost, případně potom limity firemní pohostinnosti. Výsledkem této kapitoly bude jasné rozlišení korupce od pohostinnosti.

Klíčovou kapitolou bude definování kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Jednotlivá kritéria blíže rozebereme a pokusíme se na nich demonstrovat mravní ospravedlnitelnost či naopak neospravedlnitelnost pohostinnosti v rámci široké škály

přístupů k firemní pohostinnosti od nezištné, přes *racionalizovanou*, zavazující a manipulující až ke korupční. Stále se budeme držet otázky, zda je *racionalizovaná* firemní pohostinnost mravně ospravedlnitelná a jak se případně liší od dalších přístupů k pohostinnosti. Nalezení a definování kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti je naším hlavním cílem.

V šesté kapitole přistoupíme k posouzení formy a míry ospravedlnitelné firemní pohostinnosti. V souladu s předchozím zakotvením v podnikatelské etice se zaměříme na etické kodexy a v souvislosti s naším druhým cílem navrhne konkrétní etický kodex a kodex firemní pohostinnosti, v němž se pokusíme definovat formu a limity firemní pohostinnosti pro konkrétní firmu. Tímto postupem se pokusíme dojít naplnění vytyčeného cíle naší práce, tedy ověřit předpoklad, zda existuje určitá forma a míra manažersky *racionalizované* firemní pohostinnosti a formulovat kritéria a limity této mravně ospravedlnitelné pohostinnosti.

V sedmé kapitole práce se zaměříme na praktickou interní firemní pohostinnost. Náš postup bude stále sledovat firemní pohostinnost v oblasti českého dopravního stavitelství vztáženou zejména k získávání zakázky. Pro detailnější zpracování budeme rozlišovat mezi zakázkou ve veřejné soutěži a v soukromém sektoru.

Etickou reflexi budeme kombinovat s případovou studií konkrétní stavební firmy Granite Design, s. r. o., jejíž je autor této práce majitelem. Využijeme tak více než desetiletou praxi v podnikání a vedení padesáti zaměstnanců v oblasti dopravního stavitelství. To nám umožní specifický vhled do vnitrofiremního prostředí a budeme tak moci vypracovat konkrétní výstupy v podobě kodexů a jejich kritérií aplikovatelných do praxe. Etickou reflexi vybraných témat budeme maximálně propojovat s praktickou zkušeností z oblasti českého dopravního stavitelství, abychom poskytli reálný pohled na věc v současném turbulentním podnikatelském prostředí. Naší snahou není v žádném případě propagace jakékoli firmy, ale domníváme se, že s pomocí konkrétních firemních dat budou výstupy této práce hodnotnější.

Vypracováním kodexů nechceme téma uzavřít do jakési absolutní neměnné poučky, ale posunout téma dál a otevřít jej novým otázkám v nových situacích. Přestože kritéria a normy považujeme za dva aspekty téhož cíle, platí, že kritéria jsou hlavním cílem, ze kterého vychází normy jakožto druhý cíl. To znamená, že hledáme konstantní kritéria

ospravedlnitelné pohostinnosti a na nich stavíme variabilní normy, které se samozřejmě mohou měnit v důsledku měnících se výchozích situací různých firem a oborů.

Jsme si vědomi toho, že etické literatury k otázce firemní pohostinnosti, zejména v oblasti dopravního stavitelství, je v České republice velmi málo. Proto se snažíme čerpat z literatury různých etických a praktických oborů podle toho, jak slouží našemu základnímu výzkumnému záměru. Tím zároveň nechceme ani nemůžeme zastříit, že každá ze zmíněných disciplín může nahlížet hospodářskou pohostinnost ze svého vlastního hlediska a klást si v souvislosti s ní odlišné otázky. Těžištěm našeho přístupu je křesťansky inspirovaná fundamentální a konkrétní hospodářská mikroetika, tento přístup se však příležitostně obohacuje také konkrétními podněty současné teologie, sociologie, kulturní antropologie nebo teorie managementu.

Jako křesťané se chceme ptát na souvislosti mezi firemní pohostinností a křesťanskou etikou zejména z pohledu sociální a hospodářské etiky. Hlubší souvislost hledáme ve spojení pohostinnosti a přijetí bližního v jedinečnosti tajemství a důstojnosti jeho osoby. Hovoříme-li v této práci o křesťanském pohledu, vycházíme z pozice katolické teologie.

Motivací k výběru tématu je náš zájem eticky odpovědně a zároveň hospodářsky efektivně vést firmu, poctivě se starat o zaměstnance a plodně ovlivňovat podnikatelské prostředí kolem nás v inspiraci křesťanskou etikou. K tomu je podle našeho názoru dnes nezbytná mimo jiné také eticky legitimní politika firemní pohostinnosti. Zajímá nás reálná aplikace etického řízení firmy do podnikatelské praxe, která má v oblasti stavitelství zaslouženě korupční pověst. Proto považujeme za naléhavě důležité a přínosné charakterizovat a vymezit hranice firemní pohostinnosti a najít k tomu vhodná kritéria.

1. Dějinný vývoj pohostinnosti

V této kapitole se podíváme do historie, abychom se tázali, jaký byl dějinný vývoj pohostinnosti. Vzhledem k cíli naší práce se dějinná introspekce může zdát jako nadbytečná, ale není tomu tak. Pohled do minulosti k jednodušším, a tedy průhlednějším společnostem, odhaluje funkční souvislosti mnohdy zřetelněji.¹ Nahlédnutí dějinného vývoje vztahu lidí k pohostinnosti, ale i ke korupci a zisku nám umožní poodstoupit a prohlédnout skrze intelektuální paradigmaty dneška.² Podoba naší současné západní civilizace je zformována různými dřívějšími kulturami a naukami. Nejvíce potom židovstvím a křesťanstvím, které esenciálně zformovaly naši identitu. Max Weber³ hájil tezi o tom, že za zrod kapitalismu vděčíme protestantské etice, Michael Novak⁴ naproti tomu akcentuje vliv katolické morálky, zatímco Werner Sombart⁵ vidí za vznikem moderního kapitalismu židovskou víru. Pro naši práci bude zajímavé Weberovo pojetí pojmu *racionalizace*, které nastíníme v závěru této kapitoly.

V historickém zakotvení se nechceme zabývat kulturně-antropologickým ani hospodářsko-antropologickým líčením vývoje pohledu na pohostinnost, ale cílíme na posouzení historického vývoje chápání pohostinnosti z hlediska „dobra“, dobrého života s druhými a pro druhé, dobra mezilidské vstřícnosti, vzájemnosti, přijetí a také užitečnosti a prospěchu z pohostinnosti. Budeme sledovat, do jaké míry je v daných kulturách pohostinnost výrazem přijetí člověka jakožto člověka, tedy teologickým slovníkem lidské osoby, do jaké míry je pohostinnost spojena s dáváním darů, a zda byla pohostinnost v minulosti využívána k osobnímu nebo obchodnímu prospěchu. Dále budeme sledovat možná rizika nebo etická dilemata důsledků pohostinnosti, jako je např. vzbuzování pocitu nutnosti opětování, nechtěné vázanosti či dokonce omezování svobody, jako je tomu u korupce.

V souladu s cílem práce, kterým je posouzení *racionalizované* pohostinnosti v podnikání, zaměříme pozornost na pohostinnost vztahovanou k obchodování a vztahu

1 Srov. SOKOL, Jan. *Moc, peníze a právo. Esej o společnosti a jejích institucích*. 2. vyd. Praha: Vyšehrad, 2015, s. 10.

2 Srov. SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 2. vyd. Praha: 65. pole, 2012, s. 20.

3 Srov. WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vyd. Praha: Oikoymenth, 2009, s. 182–242.

4 Srov. NOVAK, Michael. *Duch demokratického kapitalismu*. 1. vyd. Praha: Občanský institut, 1992.

5 Srov. SOMBART, Werner. *Der moderne Kapitalismus*. München: Verlag von Duncker & Humblot, 1928.

k zisku. V historickém zakotvení si všimneme také fenoménu korupce, jakožto překročení limitů pohostinnosti nebo jejího zneužití. Rozdíl mezi podstatou pohostinnosti a korupce nám v příslušné kapitole pomůže nalézt kritéria a vymezit hranice mravně ospravedlnitelné pohostinnosti.

1.1. Archaická pohostinnost – směna a dary mezi lovci a sběrači

Pohostinnost podle kulturních antropologů odedávna spadá do oblasti sociálně kulturní. Chování v souladu se sociokulturními normami je obvykle odměněno, zatímco chování v rozporu s nimi bývá trestáno.⁶ Naší cestu historií začneme v blíže nespécifikovaných dobách, kdy se lidé živilo lovem a sběrem. Z pohledu kulturní historie byli totiž lidé lovci a sběrači po dobu odpovídající devíti desetinám existence lidského rodu. Po většinu zbývajícího času se lidé živilo zemědělstvím. Moderní průmysl se objevuje až na samém konci poslední desetiny naší existence.⁷ Pro období lovu a sběru nemáme v oblasti našeho tázání žádnou možnost přímých pramenů. Kulturní antropologové si jako metodu zkoumání dávných lidských zvyků zvolili pozorování přírodních národů, které dodnes přežívají v subsaharské Africe, jihovýchodní Asii a v oblastech nedostupných deštných lesů jižní Ameriky.⁸

Kulturní antropologové definují elementární vztah lovců a sběračů k pohostinnosti, získávání komodit a vzájemné směně. Předně tito lidé nepovažovali lov, sběr, vytváření jednoduchých předmětů nebo zvětšování jeskyně za práci, ale za součást života. Kromě jednoduché směny se už u lovců a sběračů objevil jistý druh desátku, kdy část nahromaděného zisku, v tomto případě potravin, odváděli společensky výše postaveným osobám a část svého zisku dávali jako dar při událostech jako je např. pohřeb.⁹ Znali také oběť, kterou si zajišťovali přízeň božstev a nejrůznějších duchů.

Důležitým společenským jevem byly dary. Dary byly a jsou vnímány jako důležitý prostředek navazování kontaktů mezi lidmi, pomáhají k dosažení a udržování míru, získání spojence nebo politické loajality. Kulturní antropolog Marshall Sahlins v monografii *Stone Age Economics* píše, že přátelé dělají dary a dary dělají přátele.

6 Srov. SOUKUP, Martin. *Antropologie a Melanésie. Z doby kamenné do kyberprostoru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2013, s. 36.

7 Srov. ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 218.

8 Srov. JAHODA, Petr. *Žijící lidé pravěku*. 1. vyd. Zlín: Tigris, 2003, s. 60–156.

9 Srov. ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie*, s. 221.

V takových společnostech, kde je běžné dávání darů, přispívá fenomén pohostinnosti k systematické integraci.¹⁰ Pohostinnost tedy nesloužila pouze jako nezištný projev přátelství, ale také jako nástroj pro udržení míru, pořádku a získání spojenců. Thomas Eriksen popisuje problematiku darů v tradičních společnostech jako důležitý sociální jev, který dosahuje celospolečenského a také náboženského významu.¹¹

V některých loveckých společnostech měla pohostinnost dokonce společensky ustavující charakter. Náčelníci kmenů se doslova předháněli, kdo pošle sousednímu náčelníkovi hodnotnější dary, neboť ten, kdo byl schopen nejvíce plýtvat, platil za nejvýše společensky postaveného.¹² Za pohostinnost se v tomto případě neočekávala žádná materiální protislužba, nicméně pohostinnost nebyla nezištná, neboť zakládala společenské postavení, a tedy následné společenské či materiální výhody.¹³ Lze říci, že od doby, kdy lidé porozuměli síle daru, začali tuto sílu využívat nejen nezištně, ale také ke svému prospěchu.

1.2. Od Sumerů k Hebrejům – pohostinnost jako socio-kulturně integrační fenomén

Osídlování Předního východu se od doby kamenné lokalizovalo zejména ve třech oblastech: v hornatých krajích Sýrie a Palestiny, na pomezí dnešního Íránu a Iráku a v náhorních rovinách jižní Anatólie. Patrně všechny národy Předního východu byly známy svou pohostinností. Ta se projevovala zejména poskytnutím noclehu, možnosti umytí či odpočinku, občerstvením a společností.¹⁴ Archeologické nálezy z těchto míst ukazují pozůstatky po táborech lovců z 9. tis. př. n. l. Jedním z nejstarších známých sídlišť městského typu bylo palestinské Jericho¹⁵ (Joz 2,1–21), které se z nevelké osady rozrostlo po roce 7 800 př. n. l. v rozsáhlé město.¹⁶

Posuňme se ale do období, pro nějž už máme přímé prameny a vydejme se do mezopotámské civilizace¹⁷ na přelomu 3. a 2. tisíciletí př. n. l. Sumerové a Akkadové

10 Srov. SAHLINS, Marshall. *Stone Age Economics*. Chicago: Aldine, 1972, s. 186.

11 Srov. ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie*, s. 223–224.

12 Srov. JUSTOŇ, Zdeněk. *Ekonomie přírodních národů*. 1. vyd. Praha: Dauphin, 2012, s. 320.

13 Srov. ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie*, s. 224.

14 Srov. ŠTICA, Petr. *Cizinec v tvých branách. Biblické podněty pro etickou reflexi migrace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2011, s. 34–35.

15 Srov. TYDLITÁTOVÁ, Věra. *Symbolika hradeb a bran v hebrejské bibli*. 1. vyd. Praha: Triton, 2010, s. 114.

16 Srov. SOUČKOVÁ, Jana. *Starověký přední východ*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1979, s. 6.

17 Srov. ZAMAROVSKÝ, Vojtěch. *Na počátku byl Sumer*. 2. vyd. Praha: Panorama, 1983, s. 15.

zanechali vzácné literární dědictví na hliněných tabulkách. Pozdější Asyrská a Babylónská říše nám skrze dochované texty nabízí rozsáhlý vhled do ekonomické sféry tehdejšího života. Známe strukturu tehdejších obchodních smluv, která se jen málo liší od současných podob. Víme také, že Babyloňané znali uplácení a považovali jej za překročení pravidel, za které následovala materiální sankce. Z pramenů je zřejmé, že rozvinutý obchod provázely jasně specifikované daně, půjčky na úrok, pohostinnost coby upevnování obchodních dohod i zakázaná korupce¹⁸ a zotročování řemeslníků.¹⁹ Jeden z nejstarších známých zákoníků babylonského krále Chammurapiho z let 1720 – 1668 př. n. l., tzv. Chammurapiho zákoník,²⁰ například uvádí: „...trestáš toho, kdo přijímá úplatek a nespravedlivě soudí. Kdo úplatek nepřijímá a zastává se slabého, Šamašovi milý je, on mu život prodlouží...“²¹

Dalším příkladem jsou o 150 let starší Lipit-Ištarovy zákony, ve kterých se mimo jiné píše: „Já, Lipit-Ištar, syn Enlilův, vymýtil jsem zlo a násilí, nářek, reptání a úplatkářství jsem dostal ze světa.“²² Nelze pochybovat, že existovala nezištná pohostinnost, jakožto výraz svobodného přijetí druhého v dobrém, ovšem je také zřejmé, že lidé znali a využívali pohostinnost v obchodních vztazích, která byla ekonomicky prospěšná a zároveň bylo jasné, že se nejedná o korupci. Pohostinnost ve starém Orientu představovala cosi obvyklého, normálního a dokonce nutného. Nepřijmout pohostinnost znamenalo urážku.²³ Stejně tak vnímali pohostinnost Hebrejové.

Ze Starého zákona je patrné, že Židé považovali zisk a bohatství za Boží požehnání. V naší práci nesledujeme teologii starozákonních textů, ale tážeme se, jaký vztah k pohostinnosti, obchodu a bohatství měli lidé v praktickém životě. Jinými slovy, necílíme na ideál hlásaný duchovními vůdci a proroky, cílíme na reál běžné společnosti.

Pohostinnost ve starozákonní době fungovala jako sociálně-integrační fenomén jak mezi jednotlivci, ať už na úrovni osobních mezilidských vztahů nebo na úrovni obchodu, tak i mezi většími celky a také mezi národy. Pohostinnost vůči druhému měla

18 Srov. PECHA, Lukáš. *Starobabylónský stát. Politický vývoj, hospodářství, státní správa*. Praha: Orientální ústav Akademie věd ČR, 2003, s. 136–180.

19 Srov. KLÍMA, Josef. *Zákony Chammurapiho*. 1. vyd. Praha: Československá akademie věd, 1954, s. 131.

20 Srov. tamtéž, s. 26.

21 ANTALÍK, Dalibor – STARÝ, Jiří – VÍTEK, Tomáš. *Zákon a právo v archaických kulturách. Svět archaických kultur V*. 1. vyd. Praha: Herrmann & synové, 2010, s. 146.

22 KLÍMA, Josef. *Nejstarší zákony lidstva*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979, s. 114.

23 Srov. ŠTICA, Petr. *Cizinec v tvých branách. Biblické podněty pro etickou reflexi migrace*, s. 35.

rovněž náboženský význam.²⁴ Kniha Genesis vypráví o pohostinnosti, kterou egyptský faraon prokazuje Abramovi, aby získal jeho přízeň. Dává mu brav, skot, otroky, osly i velbloudy (Gn 12,14–16). První kniha královská nás zpravuje o návštěvě královny ze Sábý, která přivezla králi Šalamounovi okázalé množství darů a ještě větší množství darů dostala na znamení přátelství od Šalamouna (1 Král 10,1–13). Také ostatní králové a místodržitelé se hojně obdarovávali (1 Král 10,15) a tento zvyk velmi hodnotné pohostinnosti při oficiálních státních návštěvách přetrval do dnešních dnů.²⁵ Vzpomeňme pro zajímavost na náčelníky lovců a sběračů, kteří se okázalým množstvím darů snažili povyšovat jeden nad druhého a upevňovat své postavení. Neděje se tak dodnes?

Tóra, pět knih Mojžíšových, nehlásá žádný asketismus, pohrdání penězi nebo odvracení se od tohoto světa.²⁶ Zisk a bohatství jsou ve Starém zákoně vnímány jako výsledek zbožného života (1 Kro 28,28), jemuž Bůh právě v tomto životě a na tomto světě sesílá hojnost (1 Sam 17,25). Praotec Abram byl věrný Hospodinu a byl velmi zámožný, měl stáda, stříbro i zlato (Gn 13,2). Abram (Abrahám) osobně poskytl mimořádnou pohostinnost neznámým mužům (Gn 18,1–8). Další kapitola knihy Genesis nás zpravuje o pohostinnosti, kterou poskytl Lot (Gn 19,1–3). Také o Izákovi víme, že byl velmi bohatý (Gn 26,13). To však neznamená, že by Židé považovali bohatství za nejvyšší hodnotu, tou byla pro ně věrnost Hospodinu, zbožnost (bázeň Boží)²⁷ a ctnosti jako např. moudrost (2 Kro 1,11), ovšem právě tyto vlastnosti Hospodin nakonec odměňuje nezměrným materiálním bohatstvím (2 Kro 1,12).

Starozákonní pisatelé však rozlišují mezi eticky a neeticky nabytým bohatstvím: „*Lepší je to málo, co má spravedlivý, než bohatství mnoha svévolníků.*“ (Ž 37,16). Je patrné, že zisk a bohatství chápali Židé kladně, ovšem dbali přitom na etická kritéria nabytí majetku. Vrcholem eticky odpovědné životní orientace byla věrnost Hospodinu a jeho zákonům, dokonce i formou zabítí protivníka (1 Sam 17,25). Velmi přísně a nekompromisně se Starý zákon vymezuje proti uplácení: „*Nepřevrátíš právo, nebudeš*

24 Srov. ŠTICA, Petr. *Cizinec v tvých branách. Biblické podněty pro etickou reflexi migrace*, s. 35.

25 Srov. *Britská královna poprvé odtajnila dary, jeden je i z vesmíru*. Týden.cz. (23.7.2017) [2017-8-15]. <http://www.tyden.cz/rubriky/relax/ostatni/britska-kralovna-poprve-odtajnila-dary-jeden-je-i-z-vesmiru_439323.html>.

26 Srov. SOMBART, Werner. *The Jews and Modern Capitalism*. New Brunswick, NJ: Transaction, 1997, s. 151.

27 Srov. RAHNER, Karl – VORGRIMLER, Herbert. *Teologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vyšehrad, 2009, s. 52.

nikomu stranit, nepřijmeš úplatek. Úplatek oslepuje oči moudrých a překrucuje slova spravedlivých.“ (Dt 16,19). Stejně tak na mnoha dalších místech od knihy Exodus až k prorokům, tedy napříč dějinným vývojem (Ex 18,21; 1 Sam 12,3; Př 17,23; Iz 1,23; Ez 12,22; Amos 5,12; Mich 3,11; Sir 40,12).

Nacházíme také přísná vyjádření proti podvodnému jednání (Gn 27,12; Ex 23,7). Proti tomu však stojí texty, kde je podvod tolerován, jak vidíme např. v narativním textu o Jákobovi, který podvodem získá otcovo požehnání (Gn 27,6–36). Ve vztahu k zisku Tóra výslovně zakazuje půjčování peněz mezi Izraelci za úrok (Ex 22,24–25; Lv 25,36). Zajímavé je, že ostatním národům Židé půjčovat na úrok mohli a také to hojně dělali. Vysoko postavení rabíni dokonce považovali za povinnost získat z půjčky nevěřícímu tolik peněz, kolik je jen možno.²⁸ Při tázání po vztahu Židů k pohostinnosti, zisku a bohatství je nutné mít na zřeteli, že knihy Starého zákona se velmi liší dobou vzniku²⁹ a vztah k jakékoli oblasti lidské existence se vyvíjí. Například označení „biblická hebrejščina“ zahrnuje ve skutečnosti mnoho vývojových fází, sahajících od 10. do 3. stol. př. n. l.³⁰ Je na místě zdůraznit, že každý překlad z hebrejštiny je zároveň výkladem a překladatelé mnohdy v jiných jazycích nenacházeli vhodný ekvivalent, který by měl srovnatelnou výpovědní hodnotu.³¹

V oblasti darů a pohostinnosti zaznívají ve Starém zákoně rovněž poněkud ostřejší vyjádření ústy proroků: „*Pohostinnost a dary zaslepují oči moudrých a jako uzda v ústech umlčují káravá slova.*“ (Sir 20,29), nebo také: „*Bude tě zahanbovat svou pohostinností, dokud tě jaksepatří neožebračí, aby se ti nakonec vysmál.*“ (Sir 13,7). Nutno doplnit, že proroci tvrdě kritizovali nejrůznější zvyky a mravy, ovšem jejich motiv byl podstatně teologický. Pro naši práci je zajímavé, že pohostinnost a dary byly běžnou součástí života a obchodu (Gn 24; Ex 2,19–20; Iz 58,7). Pokud by to byl pouze marginální jev, patrně by mu pisatelé nevěnovali takovou pozornost.

Všimněme si, že pohostinnost je vnímána jako fenomén, který mohl být a patrně býval zneužíván. V mudroslovné literatuře tak nacházíme první negativní hodnocení

28 Srov. SHAHAK, Israel. *Historie a náboženství Židů. Tíha tří tisíc let*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 2005, s. 113.

29 Srov. PETRÁČEK, Tomáš. *Bible a moderní kritika. Česká a světová progresivní exegeze ve víru (anti-) modernistické krize*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2011, s. 20.

30 Srov. STEMBERGER, Günter. *Úvod do judaistiky*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2010, s. 25.

31 Srov. DOHMEN, Christoph – STEMBERGER, Günter. *Hermeneutika židovské Bible a Starého zákona*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2007, s. 67–69.

pohostinnosti. Stručný nástin vztahu Starého zákona k pohostinnosti, zisku a bohatství by nebyl kompletní, kdybychom nezmínili šabat, tzv. šabatový rok a milostivé léto. Šabat, sedmý den v týdnu, je zasvěcen Hospodinu a zakazuje se veškerá práce vedoucí k výdělku (Ex 31,15). Den odpočinku, dnes považovaný za samozřejmost, okolní národy a kultury neznaly, bylo to něco, co přinesli právě Židé. Šabatový rok je každý sedmý rok (Lv 25,2–5), kdy Židé nesměli vykonávat žádnou zemědělskou práci a museli nechat svá pole celý rok ladem.³² Ve vztahu k zisku je ještě zajímavější tzv. milostivé léto, neboli každý padesátý rok, kdy se odpouští všechny dluhy, odpadá povinnost platit daně a na svobodu se propouští otroci (Lv 25,8–17). Kromě vysoké výpovědní hodnoty o vztahu Židů k bohatství, jenž by neměl být vnitřním zotročením majetkem, má toto opatření podle současných ekonomů nesporný antimonopolní a sociální efekt.³³ Podle některých autorů však milostivé léto nebylo v praxi realizováno.³⁴

Dříve než opustíme starozákonní židovství, podívejme se, jak dary a pohostinnost popisuje židovský myslitel, profesor Israel Shahak:

„Talmud otevřeně zakazuje poskytování darů nevěřícím. Ovšem klasické rabínské autority toto pravidlo poněkud uvolnily, protože mezi obchodníky je dobrým zvykem věnovat svým obchodním partnerům dary. Z toho důvodu se zavedlo pravidlo, že Žid může dát dar známému nevěřícímu, jelikož to není považováno za dar, ale za určitou investici a za tu se očekává něco zpět. Dary „neznámým nevěřícím“ jsou zakázány.“³⁵

Je tedy patrné, že Židé dobře znali a využívali pohostinnost v obchodě a upevňovali tak obchodní vztahy. Také je zřejmé, že obchodní pohostinnost považovali za cosi prospěšného a vhodného, na rozdíl od korupce, kterou zákon přísně odsuzoval. Pohostinnost v obchodě židé vnímali spíše racionálně než nezištně a její etické hodnocení nebylo zcela jednoznačné.

32 Srov. SHAHAK, Israel. *Historie a náboženství Židů. Tíha tří tisíc let*, s. 62.

33 Srov. SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*, s. 91.

34 Srov. AZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika. Úvod a principy*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015, s. 18.

35 SHAHAK, Israel. *Historie a náboženství Židů. Tíha tří tisíc let*, s. 113.

1.3. Řecko, Řím a křesťanství – od ideálu bohatství k ideálu chudoby

Vztah k majetku a bohatství byl v antické společnosti velmi kladný.³⁶ Lidé silně oceňovali hmotné bohatství. Aristotelés např. uvádí, že jedním z důvodů, proč je otrok nástrojem a nikoli právoplatným člověkem, je nedostatek materiálních prostředků, které by mu zajistily opravdu lidský život. Sám Aristotelés však definoval bohatství pouze jako prostředek k cíli, kterým je blaženost³⁷ dosahovaná ctnostným životem.³⁸ Nutno doplnit, že Aristotelovi šlo především o svobodu života, který není věnován pouhé obživě. A to nejen života teoretického, ale také života politického.

Materiální bohatství mělo v antickém světě také náboženský kontext, neboť dosahování zisku bylo chápáno jako zřejmý projev přízně bohů. Úkolem člověka bylo udržet rodinný majetek pro zachování kultu.³⁹ Podobně jako Židé, znali také Řekové pohostinnost jako důležitou součást dlouhodobého obchodu. Dary upevňovaly obchodní vztahy a odkazovaly na vysoký status člověka. Filozofické směry jako byl např. hedonismus,⁴⁰ který cílil na maximalizaci slasti a minimalizaci strasti, považovaly bohatství za žádoucí k dosahování blaženosti.⁴¹

Obdobná východiska nacházíme v antickém Římě. Republika investovala do rozsáhlých stavebních projektů a podporovala římské obchodníky na úkor cizí konkurence. Stavební projekty v dalekých krajích byly realizovány římskými obchodníky, když úředníci předem znemožnili účast obchodníků působících v místě stavby. Honba za ziskem byla takřka všudypřítomná: „*Touha po majetku a jeho rychlém zvětšování se stala hlavním cílem většiny čelních činitelů římské společnosti, kteří k jeho dosažení využívali všech možností, daných jim jejich postavením.*“⁴² Římská republika znala obchodní pohostinnost, ale také korupci a vydírání.⁴³ Korupcí se

36 Srov. RECINOVÁ, Monika. *Úvod*. In KLEMENT ALEXANDRIJSKÝ. *Který boháč bude spasen?* 1. vyd. Olomouc: Refugium Velehrad-Roma, 2008, s. 9.

37 Srov. ARISTOTELEŠ. *Etika Nikomachova*. 1. vyd. Praha: Rezek, 1996, s. 28–29.

38 Srov. tamtéž, s. 28.

39 Srov. COULANGES, Fustel de. *Antická obec*. 1. vyd. Praha: Pastelka, 1998, s. 40.

40 Hedonismus je filozofický směr hodnotící lidské jednání na základě kalkulu mezi slastí a strastí. Vhodná je podle hedonismu maximalizace slasti. První teoretikem hedonismu byl Aristippos z Kyrény (435–366 př. n. l.). Aristippos rozvinul Sokratovo téma o žádoucnosti dobra, nicméně Sokratovu myšlenku obrátil. Zatímco Sokrates tvrdil, že dobro působí potěšení, hedonismus je toho názoru, že co působí potěšení je dobro.

41 Srov. STÖRIG, Hans Joachim. *Malé dějiny filozofie*. 3. vyd. Praha: Zvon, 1993, s. 146–147.

42 BURIAN, Jan – OLIVA, Pavel. *Civilizace starověkého středomoří. II.díl*. 2. vyd. Praha: Arista Books, 2015, s. 468.

43 Srov. tamtéž, s. 468.

získávali např. úřední tituly, díky nimž potom korupčníci ruinovali přidělenou provincii.⁴⁴ Pojmy jako „klientelismus“, „nepotismus“ nebo „korupce“ pocházejí právě z antického Říma. Korupce byla zdokumentována i v antickém Řecku. Podle řeckého historika Pausania⁴⁵ byla korupce součástí olympijských her a mnohdy vedla k vyloučení atletů nebo celých národních mužstev.⁴⁶ Korupce byla jednoznačně za hranicí společenských norem a zákonů.

Kladnému vztahu k materiálnímu bohatství a zisku se v antickém Řecku vzepřely některé filozofické školy, např. Kynismus. Tento filozofický proud založil ve 4. stol. př. n. l. Sókratův žák Antisthenés.⁴⁷ Filozofové kynické praxe zdůrazňovali skromnost a střídmost, odvrácení od materiálního luxusu a politické moci. Šlo v podstatě o revoluční inverzi tehdejších hodnot. Filozofové hlásali, že nejde o to, co člověk má, ale o to, čím člověk je, co si duchovně osvojil.⁴⁸ Silně kladný vztah k majetku a bohatství, které určovaly status člověka, se poprvé otřásl v základech. Podobným směrem jako kynická škola se vydaly také další filozofické školy. Podle těchto filozofických škol odvádí starost o majetek od duchovní cesty. Filozofové se proto vzdávali majetku a žili v odříkání, aby se tak nemuseli zabývat světskými záležitostmi a mohli se plně oddat filozofii.⁴⁹ Vzorem takového filozofa se stal Sókratés (469-399 př. n. l.).⁵⁰

Skutečný převrat ve vztahu k majetku a bohatství přináší Ježíš z Nazareta, pro křesťany Boží syn a spasitel.⁵¹ Z jeho tvrdých výroků proti bohatství se zdálo, že bohatství nejen odvádí od duchovní cesty, ale dokonce je přímou překážkou a neguje cestu ke spáse. V dějinách vztahu k *racionalizované* pohostinnosti, k zisku a majetku zaznívá převratné tvrzení: „*Blahoslavení chudí, neboť vaše je království Boží.*“ (Lk 6,20)

44 Srov. LOMBARD, Paul. *Neřest a ctnost. Portréty z dějin korupce*. 1. vyd. Praha: Themis, 2001, s. 6.

45 Pausaniás byl řecký cestovatel, zeměpisec a spisovatel působící ve 2. stol.

46 Srov. *Dějiny korupce a úplatkářství: nejhorší skandály v historii*. National Geographic. (16.5.2012) [2017-2-22]. <<http://www.national-geographic.cz/clanky/dejiny-korupce-a-uplatkarstvi-nejhorsiskandaly-v-historii.html>>.

47 Srov. DÍOGENÉS LAERTIOS. *Životy, názory a výroky proslulých filozofů*. 2. vyd. Pelhřimov: Nová tiskárna, 1995, s. 228.

48 Srov. STÖRIG, Hans Joachim. *Malé dějiny filozofie*, s. 139.

49 Srov. RECINOVÁ, Monika. *Úvod*. In KLEMENT ALEXANDRIJSKÝ. *Který boháč bude spasen?* s. 10.

50 Srov. STÖRIG, Hans Joachim. *Malé dějiny filozofie*, s. 111–113.

51 Srov. POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*. 4. vyd. Praha: Krystal OP; Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, 82–83.

Jedním z nejdůležitějších a nejtvrdějších Ježíšových výroků o vztahu k zisku, majetku a bohatství je perikopa o bohatém mladíkovi. Tento mládenec chtěl následovat Ježíše a ptal se, co má ještě dělat, když přikázání bezzbytku dodržuje. Na to mu Ježíš odpověděl: „*Jen jedno ti chybí, jdi, prodej co máš, a rozdej to chudým a budeš mít poklad v nebi; pak přijď a následuj mě.*“ (Mk 10,21). Na význam tohoto textu odkazuje jeho výskyt u všech synoptiků (Mt 19,16–30; Lk 18,18–30). Psal se patrně rok 30 našeho letopočtu a dějinný zvrat ve vztahu k zisku a bohatství byl na světě.

Ježíšovy výroky o bohatství budily velkou pozornost a brzy po sepsání evangelií koncem 1. stol.⁵² se jimi začali zabývat křesťanští myslitelé. Perikopu o bohatém mladíkovi cituje církevní otec⁵³ Irenej z Lyonu⁵⁴, nejvýznamnější církevní otec 2. stol. Podle něho je významem výzva k důraznému zachování přikázání a k solidaritě s chudými.⁵⁵ První systematické pojednání o vztahu bohatství a spásy, založené na perikopě o bohatém mladíkovi, přináší koncem 2. stol. církevní otec Klement Alexandrijský⁵⁶ v knize *Který boháč bude spasen?* Podle něho jde primárně o vnitřní odpoutání se od bohatství,⁵⁷ neotročení majetku, celkové osvobození od starosti o majetek a následování Krista. Klement připomíná, že vzdání se majetku není zárukou očistění duše od vášní a dokonce vnímá majetek jako dobrý, neboť zabezpečuje obživu a umožňuje pomoc potřebným. Podle Klementa má být majetek nástrojem. Jde tedy o vnitřní odstup od bohatství, nikoli doslovnou výzvu k radikální chudobě.⁵⁸ V tomto pojetí má pohostinnost své místo, zejména pohostinnost nezištná a charita. Vnitřní odstup od bohatství však není ani v rozporu s reciproční pohostinností, jejímž cílem je upevnění obchodních vztahů a stabilita. Je ovšem v rozporu s uplácením, neboť takové jednání lze těžko spojovat s vnitřním odstupem od majetku. Uplácení je snaha o maximalizaci zisku zakázaným způsobem a vykazuje tedy rysy vnitřního zotročení majetkem.

52 Srov. LIMBECK, Meinrad. *Malý Stuttgartský komentář. Nový zákon 2. Evangelium sv. Marka*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1997, s. 12.

53 Srov. RAHNER, Karl – VORGRIMLER, Herbert. *Teologický slovník*, s. 73–74.

54 Srov. KRAFT, Heinrich. *Slovník starokřesťanské literatury*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 149–150.

55 Srov. IRENEJ. *Adversus haereses, Svatého otce Ireneje, biskupa a mučedníka Patro kněh proti kacířstvím s některými dodatky*. Praha: Dědictví sv. Prokopa, 1876, s. 311–312.

56 Srov. KRAFT, Heinrich. *Slovník starokřesťanské literatury*, s. 178–179.

57 To odpovídá zejména Matoušovu výrazu „chudí v duchu“, který se vykládá jako přijetí závislosti na Bohu. Evangelista Lukáš cílil na skutečně ekonomicky chudé, zatímco evangelista Matouš spíše na vnitřní odpoutání se od bohatství.

58 Srov. KLEMENT ALEXANDRIJSKÝ. *Který boháč bude spasen?* s. 30–62.

V rané křesťanské tradici se ovšem vyprofilovaly také proudy, které text o bohatém mladíkovi chápaly literárně doslovným způsobem a kázaly, v souladu s některými řeckými filozofickými školami, zbavit se skutečně veškerého majetku a následovat Krista. Tento enkratický způsob výkladu evangelních textů nepochybně existoval již na přelomu 1. a 2. stol., ovšem nejvíce se rozvíjel ve 3. stol.⁵⁹ V polovině 3. stol. se doslovný význam oné biblické věty stal klíčovým podnětem pro sv. Antonína⁶⁰ k nastoupení jeho asketické cesty naprosté chudoby a odloučení v severoafrické poušti.⁶¹ Antonínova reakce na Ježíšovu výzvu chudoby o století později silně zapůsobila na jednu z největších teologických autorit, na sv. Augustina.⁶² Poté, co se Augustin seznámil s motivem poustevníka, otevřel Písmo na náhodné straně a nechal se zasáhnout textem (Řím 13,13) vybízejícím k odložení rozmařilostí.⁶³

Patrolog Brian Matz rozlišuje dva přístupy k perikopě o bohatém mladíkovi, které se v období patristiky vyprofilovaly. Původně silnější model tzv. zatracení bohatství, vyznávající ideál chudoby a později rozšířenější model odstupu, hlásající vnitřní osvobození a odstup od bohatství.⁶⁴ Ideál chudoby se však zcela nevytrácel. Novozákonní výzva k chudobě byla na přelomu 12. a 13. stol. motivem k obrácení sv. Františka z Assisi, zakladatele řehole vyznávající přísnou chudobu a následování Krista.⁶⁵ Na druhé straně ovšem ve středověké církvi nacházíme obchodování s duchovními tituly, kupčení s odpustky, prodeje veřejných funkcí a šlechtických titulů, tedy tvrdou korupci.⁶⁶ Podle některých křesťanských autorů nepřestala evangelní výzva bohatému mládenci znepokojovat křesťanské svědomí až do dnešních dnů.⁶⁷ Křesťanský vztah k majetku se v církevních dějinách vyznačuje výraznou polaritou. Na závěr tohoto bodu dodejme, že podle současných exegetů Ježíš ve svých výrocích cílil na vnitřní

59 Srov. VENTURA, Václav. *Spiritualita křesťanského mnišství I. Od prapočátků po svatého Jana Zlatoustého*. 1. vyd. Praha: Benediktinské arcidiákonství sv. Vojtěcha a sv. Markéty v Břevnově, 2006, s. 47.

60 Srov. KRAFT, Heinrich. *Slovník starokřesťanské literatury*, s. 23.

61 Srov. ATANÁŠ. *Život sv. Antonína Poustevníka*. 1. vyd. Velehrad: Refugium, 1996, s. 20.

62 Srov. KRAFT, Heinrich. *Slovník starokřesťanské literatury*, s. 37–49.

63 Srov. AURELIUS AUGUSTINUS. *Význání*. 5. vyd. Praha: Kalich, 2006, s. 258.

64 Srov. MATZ, Brian. *Patristics and Catholic Social Thought: Hermeneutical Models for a Dialogue*. Notre Dame: University of Notre Dame, 2014, s. 209.

65 Srov. ŠTIVAR, Jiří Bonaventura. *Františkánské prameny I. Spisy sv. Františka a sv. Kláry*. 1. vyd. Velehrad: Ottobre 12, 2001, s. 27.

66 Srov. DAVID, Vladislav – NETT, Alexander. *Korupce v právu mezinárodním, evropském a českém*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 10.

67 Srov. MCGUCKIN, John Anthony. *The Westminster Handbook to Patristic Theology*. Louisville – London: Westminster John Knox Press, 2004, s. 359–362.

odpoutání od majetku⁶⁸ a opravdové vnitřní obrácení.⁶⁹ Ježíš požadoval zejména opravdový vnitřní postoj (na rozdíl od farizejského legalismu), doprovázený správným vnějším jednáním. Jeho etika byla a stále zůstává ve své radikální ochotě odpouštět skutečnou etickou revolucí a světovým etickým dědictvím nejen pro křesťany.⁷⁰

Pohostinnost jako znamení vzájemnosti, přijetí bližního, solidarita s potřebnými, pomoc, výraz úcty a bratrství má v křesťanství své místo napříč různými křesťanskými školami a myšlenkovými proudy. Korupce je, stejně jako v judaismu, neslučitelná s křesťanskou naukou.

1.4. Charakter současné pohostinnosti

Současná podoba pohostinnosti, zejména té firemní, je do značné míry *racionalizovaná*, ovšem nikoli vždy a výlučně. Náboženský rozměr pohostinnosti, zdá se, vyprchal, nicméně sociálně integrační rozměr trvá. Firemní pohostinnost nabrala v současnosti mnohdy směr obchodně integračního kalkulu. Firemní pohostinnost již není pouhým marginálním jevem v oblasti sociokulturních regulativ, nýbrž je oficiálním a velmi efektivním manažerským nástrojem, který je hojně využíván na všech úrovních řízení firmy a vedení lidí. To však neznamená, že se v obchodních vztazích nesetkáváme rovněž se zcela nezištnou pohostinností a že se jedná o pouze účelovou záležitost. V současné praxi se setkáváme s celou řadou odstínů pohostinnosti od ryze přátelské, nekalkulující, kterou v této práci označujeme jako nezištnou, přes *racionalizovanou*, o jejíž posouzení nám jde především, až po zavazující (podmíněnou), manipulující (nesvobodnou) a vyděračskou (korupční). Celou škálu se pokusíme popsat v následující kapitole a zhodnotit v kapitole věnované kritériím mravně ospravedlnitelné pohostinnosti.

Nyní je na místě objasnit význam pojmu *racionalizace*, jak jej přinesl Max Weber. Samotný pojem *racionalizace* souvisí s procesem, ve kterém jde o dosažení zřetelně

68 Srov. MRÁZEK, Jiří. *Český ekumenický komentář k Novému zákonu. Evangelium podle Matouše*. 1. vyd. Praha: Centrum biblických studií, 2011, s. 55–57.

69 Srov. JOHNSON, Luke Timothy. *Sacra pagina. Evangelium podle Lukáše*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 294.

70 Křesťanství je zjevené náboženství a vrcholem Božího zjevení je Ježíš Kristus. Základním zdrojem zjevení je pro nás Bible, ovšem tu nemůžeme nekriticky považovat za etickou příručku nebo zdroj doslovných hotových morálních řešení. Papežská biblická komise nám pro etickou práci s Biblií poskytuje dvě základní a šest specifických kritérií. Základní jsou soulad s biblickou antropologií a s Ježíšovým příkladem, specifická jsou kritéria konvergence, kontrastu, pokroku, komunity, finality a rozlišování.

vyjádřeného cíle. Nejde tedy o neuvědomělé či nezištné jednání, ale naopak o jednání využívající vhodně použité prostředky pro dosažení co nejefektivnějšího cíle. To však v oblasti firemní pohostinnosti ještě nemusí znamenat neetické či jinak sporné jednání. Přestože jistou formu *racionalizovaného* chování v oblasti pohostinnosti můžeme vysledovat již v dějinách, *racionalizace*, kterou do širšího povědomí přináší Max Weber, je považována za ústřední aspekt modernity projevující se zejména v západní společnosti. Weber považuje *racionalizaci* za proces, který podřizuje různé oblasti mezilidských vztahů administraci a bilancování. V hospodářství dokonce v souvislosti s *racionalizací* hovoří o počtářském kalkulu, o plánovitém a střízlivém zaměření na hospodářský úspěch.⁷¹ Pojem *racionalizace*, který v této práci používáme v souvislosti s pohostinností, v sobě tedy zahrnuje promyšlené a plánovité zaměření na cíl v souladu s hospodářským úspěchem (tedy také ziskem), dokonce až počtářský kalkul zacílený na užitečnost, ovšem nikoli lež, přímou manipulaci nebo zvěčňování osoby druhého za účelem dosažení svého cíle.

Z historického zakotvení lze vyčíst, že také v minulosti existovalo více přístupů k pohostinnosti. Nepochybně existovala nezištná, přátelská, nijak nekalkulující pohostinnost. Také však existovala pohostinnost užitečná, kterou v této práci nazýváme *racionalizovaná*, i když, jak jsme výše uvedli, samotný pojem *racionalizace* přináší až moderna. V kulturách, kde byla povinnost pohostit poutníka a poutník nesměl takovou pohostinnost odmítnout, nelze hovořit o ryzí nezištnosti. V situacích, kdy se náčelníci předbíhali v co možná nejhodnotnější pohostinnosti, aby získali společenské postavení, můžeme hovořit o zavazující, dost možná i manipulující pohostinnosti. Existenci korupce (vyděračské pohostinnosti) historické zakotvení rovněž potvrzuje.

Firemní pohostinnost, jejímuž popisu se budeme podrobně věnovat v následující kapitole, nyní často spadá do oblasti racionálního egoismu a jejím primárním motivem (nikoli však výlučným) bývá utilita.⁷² Manažeři si uvědomují, že utilitaristický přístup k pohostinnosti je efektivní a v dlouhodobém horizontu se vyplatí všem participujícím

71 Srov. WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vyd. Praha: Oikoymenh, 2009, s. 193–222.

72 Utilitarismus je filozofický a etický systém, který hodnotí lidské jednání podle užitku, prospěchu, ale také blaha a sociálního dobra, neboli dobra pro co největší množství lidí. Základní principy utilitarismu jsou princip užitečnosti, princip následků, princip hedonismu a princip sociální. Kořeny utilitarismu sahají až do řecké antiky. Jasně jej zformuloval již Protagoras kolem roku 491 př. n. l. V novověku se k němu vrací Thomas Hobbes (1588-1679). Za vlastní zakladatele utilitarismu jsou považováni John Stuart Mill (1806-1873) a Jeremy Bentham (1748-1832).

členům včetně sociálních dopadů. Skutečnost, že se část firemní pohostinnosti ocitla v oblasti racionálního egoismu, však není zcela nová, (jak jsme výše ukázali, lze se domnívat, že tento přístup existoval od nepaměti), ani dehonestující, vždyť elementární paradigma racionálního egoismu zní, že jednat pravdivě a dobře se nakonec vždy vyplatí. Pohostinnost, na rozdíl od korupce, zůstává i ve své *racionalizované* podobě v oblasti dobrého a pravdivého jednání. Jako příklad uveďme charitu v judaismu, která není brána jako milosrdenství, ale jako ustanovená povinnost.⁷³ To nijak nesnižuje její význam pro potřebné a možná naopak vede k předvídatelnější a stabilnější pomoci sociálně slabým či nemohoucím. Etickou otázkou však je, do jaké míry se *racionalizovaná* pohostinnost odehrává v dobrém a jaká je míra svobody či nesvobody v těchto racionalizovaných vztazích. Této otázce se budeme podrobně věnovat při hledání kritérií ospravedlnitelné pohostinnosti.

Historická kapitola ukázala, že obdarovávání, pozvání, pohoštění, protislužba, vyjítí vstříc, jedním slovem pohostinnost, byla v mezilidských, obchodních i politických vztazích od nepaměti, stále je jejich součástí a patrně i v budoucnu tomu bude podobně. *Racionalizace* pohostinnosti není něčím zcela novým. Téma pohostinnosti v obchodních vztazích je tedy nadčasové a zároveň velmi aktuální, jak ukážeme v následující kapitole.

73 Srov. SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*, s. 93.

2. Pohostinnost v hospodářských vztazích

V této kapitole se podíváme na praktické příklady současné pohostinnosti v hospodářských vztazích. Vzhledem k zaměření naší práce budeme po obecném uvedení sledovat zejména oblast dopravního stavitelství v České republice. Po širším vymezení firemní pohostinnosti přistoupíme k námi navrhovanému definování interní a externí firemní pohostinnosti a jejich specifikům. Etické hodnocení, hledání kritérií a limitů ospravedlnitelné pohostinnosti provedeme dále v příslušných kapitolách. V této kapitole se s firemní pohostinností pouze blíže seznámíme a načrtne klíčové etické otázky, na které budeme reagovat v kapitole věnované kritériím mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti. Zde poukážeme na širokou škálu přístupů k pohostinnosti od zcela nezištné, přes *racionalizovanou*, zavazující a manipulující až k vyděračské pohostinnosti.

2.1. Pohostinnost v širším rámci

V předchozí kapitole jsme poukázali na to, že pohostinnost byla mezi lidmi odedávna a nezištně či ulilitárně upevňovala a zkvalitňovala mezilidské i obchodní vztahy. Rozlišujeme pohostinnost jako obecný socio-kulturní projev nezištné, svobodné mezilidské vzájemnosti a firemní pohostinnost jakožto nadstandardní službu v hospodářském styku nad rámec smluvních vztahů. V této práci se zabýváme firemní pohostinností v hospodářském styku. Firemní pohostinnost je globální fenomén, se kterým se setkáváme prakticky denně, aniž bychom si to mnohdy uvědomovali. Nejrůznější drobné firemní benefity nad rámec pracovní smlouvy dnes zaměstnanci považují za samozřejmost, přestože se benefity dají interpretovat jako drobné uplácení. Jedná se většinou o finanční a materiální odměny, sloužící jako motivační a integrační manažerský nástroj. V oboru dopravního stavitelství se běžně setkáváme s třináctými platy, finanční prémie na závěr stavební sezóny, poukázkami do nákupních center, skiareálů nebo vouchery na wellness pobyty.

Příklady obecně zažitě pohostinnosti nacházíme v oblasti obchodu. Pokud objednáme větší zásilku z e-shopu, téměř automaticky očekáváme dárek navíc. Dnes je také běžné, že nejrůznější produkty nabízejí 10% objemu zdarma navíc nebo při nákupu dvou kusů, třetí zdarma. Pohostinnost se dnes automaticky očekává. Pokud v pozici zákazníka nedostaneme nějaký benefit k našemu nákupu (dárek, body, slevu na příští

nákup, věrnostní kartu atd.), zvažujeme, že příště nakoupíme jinde. Dárek zdarma k nákupu se stal natolik běžným, že jej přestáváme v roli zákazníka považovat za „něco navíc“. Uvedeme konkrétní příklad našeho posledního nákupu. Ke koupi střešního nosiče a komponentů na auto jsme dostali dvě kvalitní termoláhve. Prodejce považoval tento dárek za natolik samozřejmý, že nám ani nesdělil jeho existenci. Zkrátka jsme jej našli ve střešním nosiči, který nám byl v termínu dodán. Pokud bychom se blíže nezabývali firemní pohostinností, patrně bychom dárek automaticky uložili na příslušné místo a vůbec o něm nepřemýšleli jako o dárku. Otázkou je, zda takto automatizovaná pohostinnost, bez jakékoli komunikační roviny, nepostrádá na významu. Pro příště však víme, že tato firma automaticky dává k nákupu hodnotný dárek.

Pohostinnost lze chápat jako vztahové vyjítí na půl cesty, vyjítí do nezabezpečeného prostoru, projev důvěry vůči druhé straně. Pohostinnost může také odkazovat na projev sounáležitosti společenství. Lidé vědí, že k sobě patří (nebo chtějí patřit), proto se vzájemně zvou, hostí, obdarovávají. Kromě toho můžeme pohostinnost někdy také vnímat jako zvyk, ustálený zažitý étos toho, co se očekává, aniž by se konsekvence hlouběji promýšlely.

Detailnější seznámení se širokou škálou obecné pohostinnosti můžeme začít u zcela nezištné přátelské pohostinnosti, kdy hostíme své blízké, aniž bychom jakkoli kalkulovali. Jedná se o ryzí vyjítí vstříc a přijetí bližního. Při mnohých příležitostech, např. jako poděkování za kladné nebo rychlé vyřízení věci, za úspěšnou léčbu, za dobrou radu, za kolaudaci, za vysvědčení a podobně, dáváme druhé straně květiny nebo menší či větší dary. Pedagogové na základních školách bývají v určité konkrétní období školního roku zahrnováni květinami, úředníci ze stavebního oddělení kolaudačním pohoštěním a drobnými dary, u lékařů může jít o hodnotnější dary v relaci se závažností léčby, obsluha v restauraci bývá odměňována finančně (nad rámec ceny uvedené v jídelním lístku). Tato forma pohostinnosti se již mírně liší od zcela nezištné přátelské pohostinnosti. Dary dáváme jako poděkování za nějakou předchozí skutečnost či službu. Tato forma pohostinnosti bývá následná a často bývá stejná i při nepříznivé skutečnosti. Například pedagogové dostávají květiny i v případě horších výsledků na vysvědčení, ovšem výše odměny pro personál v restauraci již s poskytnutou službou souvisí. Dalším příkladem je pracovní oběd, kdy se očekává, že ten, kdo událost inicioval, oběd uhradí i druhé straně. Zde už pohostinností získáváme čas obchodního partnera, který lze

využít k prezentaci či nabídce spolupráce. Takovou pohostinnost už můžeme chápat spíše jako *racionalizovanou*. Pohostinnost je běžná také v politice, kdy se státníci na oficiálních návštěvách obdarovávají velmi hodnotnými dary.⁷⁴

Racionalizovaná pohostinnost již plně využívá síly daru. Může se jednat o firemní benefity uvnitř firmy nad rámec smluvních podmínek nebo výhody či dary směrem k obchodním partnerům. Do této oblasti spadají finanční prémie a nejrůznější výhody pro zaměstnance, stejně jako materiální i nemateriální výhody pro obchodní partnery, dodavatele či investory. Ve firmě může jít o nečekané prémie po úspěšné realizaci projektu, ve vztahu k obchodním partnerům se může jednat o pozvání na profesní veletrh, kulturní či sportovní akci nebo dary pro management druhé firmy. Tato pohostinnost nemusí primárně cílit na zisk, ale nelze ji vnímat jako nezištnou. Jedná se uvědomělý manažerský nástroj, jehož efektivita je nesporná. Do oblasti *racionalizované* pohostinnosti může spadat i osobní pohostinnost, kdy se obdarováním snažíme něčeho dosáhnout nebo něco napravit. Obdarování přítele, kterému člověk ublížil a snaží se svou chybu napravit, není nezištné jednání, ale racionální jednání s určitým cílem. Klíčové ovšem je, že onen cíl je v osobě obdarovávaného. Pokud by byl obdarovávaný pouhým prostředkem (a nikoli zároveň účelem a cílem) a pohostinnost jej využila pouze jako jeden z kroků ke svému cíli, už by se podle našeho soudu nejednalo o *racionalizovanou*, ale spíše o manipulující pohostinnost.

Dalším stupněm na škále různých přístupů je pohostinnost zavazující a manipulující. Jedná se např. o obdarování, po němž následuje závazek k budoucí spolupráci. Vzpomeňme na nátlakové vybírání příspěvků na různé účely, kdy člověk znenadání v dopravním prostředku, v restauraci či v obchodě dostal zajímavý dárek, ovšem po chvíli následovalo vybírání peněz na určitou věc, která se mnohdy prezentovala jako dobročinná. Manipulaci umocňovalo záměrné využívání hendikepovaných jedinců na tuto roznášku zavazující pohostinnosti.

Ještě více zavazující a manipulativní pohostinnost již v podstatě souvisí s vydíráním, nátlakem a korupcí. Známou oblastí, kde pohostinnost přerostla v uplácení, které mělo dokonce oficiální charakter, je české zdravotnictví. Lékaři dostávali odedávna dary za úspěšně provedenou operaci nebo léčbu. Nežřídka byly dary kromě tradičních

⁷⁴ Srov. *Nečas má dárek pro Obamu, veze mu křišťál od Mosera*. Novinky.cz. (26.10.2011) [2017-8-15]. <<https://www.novinky.cz/domaci/248540-necas-ma-darek-pro-obamu-veze-mu-kristal-od-mosera.html>>.

nefinančních také finanční. Tato zažitá pohostinnost v posledním desetiletí narostla natolik, že lékaři nebo dokonce přímo nemocnice vyžadovali od pacientů desetitisícové sumy za včasnou operaci. Pokud pacient nezaplatil, musel čekat neadekvátně dlouhou dobu, což jej někdy ohrozilo i na životě. Tato praxe, která se snažila tvářit jako něco pochopitelného a samozřejmého, vyústila ve finanční předhánění pacientů, kteří si kupovali to, na co mají nárok již z podstaty zdravotního pojištění. Toto uplácení, jednoznačně neetické vůči pacientům, bylo nakonec zakázáno. Dalším příkladem jsou tzv. sponzorské dary, bez kterých někteří lékaři pacienta vůbec nepřijali.⁷⁵ Takový vynucovaný sponzorský dar je v podstatě vynucovaná pohostinnost, což nelze akceptovat. Pohostinnost je poděkování, zpětná vazba, výraz úcty, upevnění vztahů a jako takovou ji nelze vynucovat. Dotýkáme se kritéria, kdy jednání překračuje hranice mravně ospravedlnitelné pohostinnosti, a tím je její vynucování.

Příkladů obecné pohostinnosti z běžné praxe bychom našli mnoho. Pohostinnost, s výjimkou manipulativní a vyděračské, obecně považujeme za formu poděkování a vyjádření, že si jedna strana váží spolupráce se stranou druhou. Benefit, odměna, výhoda nebo pochvala je také jistou formou zpětné vazby. Zpětná vazba je nezbytná pro fungování a efektivitu jakékoli lidské činnosti. Tam, kde zpětná vazba chybí, vztahy ochabují a vzniká prostor pro nejistotu. Různé formy finanční i nefinanční zpětné vazby od pochvaly až po povýšení nebo vyplacení vysokých dividend jsou také jedním z nejdůležitějších manažerských nástrojů.⁷⁶ Více se jim budeme věnovat v kapitole věnované etickému řízení firmy v praxi.

Obecná i firemní pohostinnost tedy, mimo jiné, plní roli efektivní zpětné vazby a vyjádření úcty ke druhé straně. Přitom dar patří v ekonomické teorii mezi anomálie, které se v rámci existující ekonomické modelové výbavy obtížně vysvětlují. Hlavní charakteristikou daru je fakt, že nemá přesnou cenu. Jistě má hodnotu, ovšem neměl by mít cenu. Dary bývají reciproční a vzájemné, ovšem směnná hodnota musí být vždy nejasná, nepřesná.⁷⁷ Pokud je ale v případě získávání zakázky cena daru pevně stanovena, získává dar charakter úplatku. Uveďme příklad: státní úředník firmě přidělí zakázku, která nepodléhá výběrovému řízení, za což mu majitel firmy nabídne 10% ze

75 Srov. Zdravotnictví: Sponzorské dary. Lidovky.cz (6.11.2003) [2017-3-15].

<http://archiv.neviditelnypes.lidovky.cz/clanky/2003/11/33861_79_0_0.html>.

76 Srov. ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005, s. 32.

77 Srov. SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*, s. 149–151.

zisku. Takový kalkul je zřetelně v oblasti korupce a nikoli firemní pohostinnosti. Fixně stanovené finanční odměny nejsou slučitelné s firemní pohostinností. Dotkli jsme se kritéria pro vymezení hranice mezi firemní pohostinností a korupcí při získávání zakázky.

Na osobní rovině je pohostinnost viditelným projevem mezilidské vzájemnosti a bytostné vztahovosti. Vztah je podstatnou rovinou opravdové realizace a aktualizace lidské osoby. Nezištná pohostinnost, jakožto vyjití vstříc svému příteli je opravdovou realizací mezilidského vztahu. Darování daru či pohoštění znamená vyjití vstříc a přijetí druhé osoby. Přijetí daru či pohoštění znamená kladnou odpověď na ono vyjití vstříc a komplementární přijetí druhého. Otázkou je, zda je takovou realizací také pohostinnost doporučena, v křesťanském prostředí ji známe jako výzvu některých kněží, aby se rodiny ve farnosti pravidelně zvali na večere a setkávali se. Na této rovině je cítit určitý racionální kalkul v přístupu k mezilidským vztahům. Je doporučené pozvání na večeri skutečným projevem přátelství? Neomezuje svobodu vlastního rozhodování? Z vlastní zkušenosti však musíme uznat pozitiva této výzvy, neboť, jak jsme se v rámci farnosti s dalšími manželskými páry mnohokrát shodli, bez doporučení kněze bychom se mnohdy nesešli z důvodu neustálého časového vytížení. Zdá se tedy, že i určitý podnět k pohostinnosti může vztahům prospět.

V oblasti firemní pohostinnosti se také jedná o vztah, nikoli vztah mezi jednotlivci, ale obchodní vztah mezi firmami. Stejně jako lidská osoba nemůže plně rozvinout své lidství a realizovat se bez vztahů k ostatním, potřebuje také firma adekvátní síť vztahů s ostatními firmami, investory či zákazníky. Pohostinnost, obecná i firemní, je tedy vždy viditelným projevem vztahu.

Nyní se již podívejme na charakteristiku firemní pohostinnosti, jak ji chápeme v této práci. Pro lepší porozumění a důkladnější etické promýšlení navrhuje rozlišovat mezi interní a externí firemní pohostinností.

2.2. Interní firemní pohostinnost

Na základě důsledků praktické pohostinnosti a možných střetů s korupcí je podle našeho soudu nezbytné rozlišovat mezi interní a externí firemní pohostinností. Dále vysvětlíme, jak námi navrhovaným termínům rozumět.

Interní pohostinnost se realizuje v prostoru firmy, obvykle směrem od nadřízeného k podřízeným. Ve stavebních firmách se jedná o prémie, příspěvky na stravování, případně stravování zcela zdarma, volný vstup do sportovních areálů, fitness center, plaveckých bazénů, volný vstup na nejrůznější kulturní události a podobně nad rámec pracovní smlouvy. Do interní oblasti patří, v případě největších tuzemských stavebních firem, také školky pro zaměstnance s dětmi a v poslední době stále populárnější příspěvek na studium, profesní a jazykové vzdělávání, úhrada autorizací vydávaných stavební komorou, zajištění bydlení v místě stavby nebo oblíbené víkendové zájezdy do vinných sklepů na jižní Moravě. Na rovině středního a top managementu do oblasti interní pohostinnosti patří zimní pobyty v zahraničních horských letoviscích a letní zájezdy do exotiky, obvykle spojené s návštěvou profesního veletrhu. Ve své podstatě jde o upevňování dobrých vztahů uvnitř firmy. Zaměstnavatel dává najevo, že si svých zaměstnanců váží a nepovažuje jejich práci pro firmu za samozřejmost. Jedná se tedy o vztah mezi firmou a zaměstnancem. Tento vztah je pro firmu naprosto zásadní, protože bez zaměstnanců by nebylo firmy. Interní firemní pohostinnost posiluje loajalitu a sounáležitost, upevňuje vztahy na všech úrovních, zvyšuje firemní kulturu, podporuje otevřenost a svobodu, vyvolává vyšší míru angažovanosti a kreativity a v posledku zlepšuje firemní obraz.⁷⁸ Vhodná interní pohostinnost je také velmi efektivní motivační technikou.

Interní firemní pohostinnost chápeme jako něco běžného, zažitého, vhodného a přínosného. Naši zaměstnanci citlivě vnímají pochvalu po dobře odvedené práci nebo rozdělení vygenerovaného zisku mezi všechny participující členy. Lidé tak mají oprávněný pocit, že nejsou pouhými pracovníky generujícími zisk firmě, ale všichni dohromady jsme firma, a když firma dosáhne úspěchu, podělíme se o něj. Ovšem i v prostoru interní pohostinnosti může dojít a dochází k překročení hranic a vstupu do prostoru korupce. Příkladem je odměna nadřízenému za kariérní postup. Zde vyvstává etické dilema, zda takovou odměnu můžeme chápat jako pohostinnost, vhodné poděkování, výraz úcty a zpětnou vazbu nebo úplatek za účelem povýšení. Nabízí se jednoduché řešení: nadřízený by mohl poskytovat podřízenému benefity a dary jakožto motivační nástroj, ovšem podřízený směrem k nadřízenému nikoli. Dává to ale smysl, když všichni dohromady jsme firma, nezávisle na nižším nebo vyšším profesním postu?

78 Srov. BĚLOHLÁVEK, František – KOŠŤAN, Pavel – ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 141–142.

V případě kariérního postupu, získání doporučení k výplatě odměn či financování nákladného studia jde o něco jiného, než u volného vstupu do plaveckého bazénu. Zaměstnanec v tomto případě získává něco mnohem hodnotnějšího. Mzdy v top managementu velkých dopravně-stavebních firem jako je Skanska, Eurovia nebo Strabag jsou šestičíselné. Může v tomto případě zaměstnanec nadřízenému, který odměnu navrhl či schválil, adekvátně poděkovat? Očekává se to od něho? Nebo se má striktně vyhnout jakékoli jiné formě poděkování než ústní? Je to spravedlivé nebo nevděčné a sobecké? Je na místě se tázat, zda má v naší demokratické společnosti pohostinnost právo na existenci. Pokud by platilo pravidlo nulové pohostinnosti, podobná dilemata bychom vůbec neřešili. Firemní pohostinnost ovšem existuje, je to integrální součást společenské reality, a firmy, které ji nedostatečně využívají, ať už interně nebo externě, vykazují horší výsledky na úrovni ekonomické i sociální, než firmy, které pohostinnost využívají jako motivační a sociálně integrační nástroj. Jako příklad v dopravním stavitelství uveďme firmy, které i po sametové revoluci v roce 1989 zůstaly financovány z městských a krajských pokladen, např. Technické služby, Krajská správa silnic a další. Tyto firmy soustavně degenerovaly na všech úrovních a ve chvíli, kdy by měly fungovat samostatně, okamžitě by zbankrotovaly. Vztahy v těchto firmách, způsob jejich řízení a jednání uvnitř i navenek do nedávna plnily a mnohdy stále plní roli socialistického skanzenu. Soukromé firmy zabývající se stejnou činností naopak rostly a vyvábily zdravé podnikatelské prostředí s kladným přístupem ke všem participujícím skupinám. Je typické, že firmy, které nefungují, používají v interním řízení obvykle negativní motivaci, srážky ze mzdy a podobně. Výsledkem je psychické vyhoření zaměstnanců, stagnace a nechuť k práci.

Další otázkou je, zda je regulace firemní pohostinnosti eticky odůvodnitelná. Podle našeho soudu ano, a to právě proto, že neregulovaná firemní pohostinnost může zasáhnout do oblasti korupce a z prostoru dobra se přesunout do prostoru zla, v němž se tvrdá korupce realizuje. Rozlišením obou fenoménů se budeme zabývat kapitole věnované korupci.

Je zřejmé, že obecně společnost považuje firemní benefity za eticky legitimní, zatímco korupci společnost odsuzuje jako eticky nepřijatelnou. Mnoho zásadních momentů se však odehrává někde na půl cesty mezi nimi. To je prostor pro pečlivou aplikovanou podnikatelskou etiku. Její povahou, technikami a nástroji se budeme

zabývat dále. Stejně jako v případě obecné pohostinnosti, můžeme i v užším pojetí interní firemní pohostinnosti v dopravním stavitelství nalézt celou řadu příkladů od nezištné pohostinnosti až po manipulující a vyděračskou. Do oblasti nezištné interní firemní pohostinnosti můžeme zařadit např. firemní dárky k narozeninám, firemnímu výročí nebo ke společenským svátkům. V oblasti *racionalizované* pohostinnosti mohou být finanční prémie, třinácté platy, placení profesních a vzdělávacích kurzů, kombinované motivační odměny, např. kombinace veřejné pochvaly, finanční prémie a jazykového kurzu. Do oblasti zavazující interní firemní pohostinnosti můžeme zařadit profesní a vzdělávací kurzy, jejichž proplacení je podmíněno fixně stanovenou nutnou dobou další spolupráce s firmou, v případě nedodržení penalizací. Dále je zde povýšení za určitých později vymáhaných skutečností, v našem oboru např. povýšení na hlavního stavbyvedoucího, po němž musí následovat získání vyšší stavební autorizace nebo povýšení, po němž musí následovat rozvázání pracovního poměru s nepohodlnými zaměstnanci povýšeným pracovníkem apod.

Do oblasti manipulující interní pohostinnosti může spadat např. poskytnutí odměny nebo výhody, následně podmíněné loajalitou k poskytovateli a jeho ambicím ve firmě. Odtud je již jen krůček k vyděračské, korupční pohostinnosti, kde je za výhodu, službu či povýšení požadována vyčíslená protislužba.

2.3. Externí firemní pohostinnost

V naší práci se zabýváme zejména externí firemní pohostinností, přičemž cílíme na typickou situaci pohostinnosti při získávání nové zakázky v oblasti dopravního stavitelství. Externí firemní pohostinností rozumíme pozvání na společenskou událost, profesní veletrh, firemní oběd, dary, poděkování, benefity nebo nadstandardní služby směrem od firmy k investorovi nebo k dodavateli. Stejně jako u interní firemní pohostinnosti, můžeme také v oblasti externí pohostinnosti ve stavebnictví nalézt mnoho příkladů, se kterými se běžně setkáváme: pozvání na firemní oslavu, dárkové balíčky před Vánoci jako poděkování za spolupráci v uplynulém roce, pozvání jednotlivce nebo celého pracovního týmu na večeři a kulturní událost po kolaudaci stavby, pozvání na oběd při uzavírání smlouvy, pozvání na profesní veletrh, firemní kalendáře, knihy, na kterých se firma sponzorsky podílela, vstupenky nebo neustálá cirkulace výběrových značek alkoholických nápojů.

Na úrovni středního a top managementu jsou to např. zahraniční pobyty, teambuildingové akce, pozvání na oslavu firemního výročí (což bývá např. all inclusive víkend v golfovém areálu), programy cílené na rozvoj osobnosti, psychologická školení nebo v poslední době oblíbené myslivecké hony. Firemní pohostinnost v některých zemích dovede podnikatele na různá místa, např. v arabských zemích se detaily spolupráce někdy domlouvají v sauně, v jižní Africe zase při společném lovu v divočině. Kulturní odlišnost v obchodních vztazích a pohostinnosti je velmi zajímavá. Například při jednání o stavbě s egyptským investorem jsme se na prvních dvou obchodních setkáních, jejichž deklarovaným předmětem bylo precizování smlouvy, ke smlouvě nebo hovoru o samotné stavbě vůbec nedostali. Na rozdíl od našeho zvyku, je pro Egyptěana neslušné přejít tzv. „rovnou k věci“ a je nutné nejprve hovořit o rodině, náboženství a poté o lehčích tématech jako je sport nebo cestování. Teprve po vzájemném seznámení a získání důvěry přichází řeč na obchod. Po pozdějším podpisu smlouvy naše firma dostala darem pozvání pro užší vedení na vystoupení egyptských tanečníků v Praze. Naše plánovaná pohostinnost přijde teprve po ukončení zakázky, která stále probíhá. Od ukrajinských vlastníků firem dostáváme velmi často (několikrát ročně) velká balení originální ukrajinské čokolády, což není např. mezi českými firmami běžný dar. Mezi českými stavebními firmami bohužel není neobvyklé, že se již na prvním jednání opatrně zmiňují potenciální finanční odměny, tedy někteří jednotlivci slovně krouží kolem korupce a seznamují se s možností či nemožností její realizace.

Dřívější běžně zažitá pohostinnosti v českém stavebnictví dominoval alkohol. Dnes se postupně od alkoholu ustupuje (s výjimkou kvalitnějších moravských vín) a lze vyzorovat mnohem větší kreativitu při výběru pohostinnosti. Lidé se často snaží cílit na zájmy své protistrany, které při spolupráci samovolně vyšly najevo. V praxi jsme se v naší firmě setkali s obdarováním pečlivě zacílenou knihou, obrazy, zahradní sochou, vstupenkami na filmový festival nebo poukázkou na potápěčský kurz po realizaci žulových dlažeb kolem zatopeného lomu, kde působí potápěčská společnost. Ne vždy se však povede pohostinnost dobře zacílit, což ukazují dva naše příklady, které uvádíme za všechny. Náš hlavní stavbyvedoucí, který má panickou hrůzu z létání dostal vyhlídkový let a jiný pracovník, který omdlévá při pohledu na neživého živočicha, dostal zabitého bažanta. Na těchto příkladech jsme chtěli demonstrovat postupný rozvoj kreativity v pohostinnosti.

Popsané dary nebo protislužby plní funkci poděkování, zpětné vazby a upevňování obchodních vztahů. Jak jsme již zmínili, existence a realizace firmy je závislá na vztazích s dalšími firmami, investory nebo zákazníky. Firemní pohostinnost zde, podobně jako u obecné pohostinnosti v osobních vztazích, znamená upevňování vzájemných obchodních vztahů, vyjítí vstříc druhé firmě, přijetí jejího obchodního modelu, jejího stylu podnikání, projev uznání, respektu a poděkování. U firemní pohostinnosti lze patrně více než u obecné osobní pohostinnosti rozeznat utilitární přístup, který počítá s výhodami plynoucími z firemní pohostinnosti. Ve firemních vztazích se pohostinnost do značné míry *racionalizovala* a stala se zejména efektivním manažerským nástrojem. Etickou otázkou je, zda je i tato utilitárně pojatá *racionalizovaná* pohostinnost mravně ospravedlnitelná. Do jaké míry případně dochází k omezování svobody ve firemních vztazích a zda nedochází k destrukci vzájemné důvěry. Důležitou otázkou je, zda se racionálně pojatá firemní pohostinnost liší od korupce a pokud ano, nakolik a zda je toto odlišení jednoznačně definovatelné. Zákon leckdy umožňuje (případně nezakazuje) korupčníkům více, než je eticky obhajitelné. V příslušné kapitole se dotkneme např. lobbingu, kde zákon jisté praktiky nezakazuje, ovšem je zřejmé, že jde o korupci.

V této práci nás zajímají právě tyto nejednoznačné, problematické situace. Velmi citlivá je v souvislosti s potencionální korupcí v dopravním stavitelství situace získávání zakázky, zejména ve veřejném sektoru. To dokládá také statistika a naše letitá zkušenost. Jako jeden z příkladů korupce ve veřejné soutěži v oblasti stavebnictví uvádíme tzv. „Karlovarskou losovačku“.⁷⁹ Pokud firma usiluje o veřejnou zakázku, je na místě využít firemní pohostinnosti? Firma by si tak budovala výhodu před konkurencí pomocí odměny a to už se zdá být korupční jednání. Zde je třeba pečlivě nastavit limity pohostinnosti, která by měla být pokud možno transparentní pro všechny zúčastněné strany včetně konkurentů. Podnikatelská etika k tomu má své nástroje a techniky, jako např. etický kodex, pravidla jeho aplikace a přesné vymezení firemní pohostinnosti. Později se s nimi blíže seznámíme, abychom na ně poté aplikovali problematické situace z praxe. Popíšeme několik odlišných metod získávání nových zakázek a definujeme jejich problematické momenty.

79 Srov. *Notáři ke karlovarské losovačce: Běžné. Co se divíte?* Aktuálně.cz (22.2.2008) [2018-1-23]. <<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/notari-ke-karlovarske-losovacce-bezne-co-se-divite/r~i:article:521999/?redirected=1519283072>>.

Také externí firemní pohostinnost nabízí širokou škálu přístupů od nezištného jednání až po korupci. Symbolická, drobná pohostinnost směrem k obchodnímu partnerovi může vyjadřovat úctu, projevovat sounáležitost a být chápána nezištně. V rámci *racionalizované* externí firemní pohostinnosti můžeme uvést např. firemní kalendáře, knihy či kancelářské doplňky s logem darující firmy, dary a pozvání jako poděkování a vzkaz k budoucí spolupráci a další. Zavazující pohostinnost už počítá s darem pouze za předpokladu, že dojde ke kýžené obchodní spolupráci. Zavazující pohostinnost je tedy obvykle něčím podmíněná, doplněná závazkem. Manipulující pohostinnost a korupce je již plně zaměřena na kontrolování zakázky a jejím jediným motivem je získání rozhodující výhody a následný zisk. Zavazující, manipulující a korupční pohostinnost necílí na osobu obdarovávaného, ale využívá jej ke svému budoucímu prospěchu jako prostředek, na rozdíl od nezištné a *racionalizované* pohostinnosti, kde navzdory celé řadě dalších motivů jde především o osobu obdarovávaného. Určitá vidina zisku patrně patří k celé škále přístupů k pohostinnosti, ovšem zatímco manipulující a korupční pohostinnost je zaměřena pouze na zisk za jakoukoli cenu (nejen neetického, ale také protiprávního jednání), zavazující pohostinnost je zaměřena na spolupráci a zisk, *racionalizovaná* firemní pohostinnost sleduje zejména kvalitní, dobrou a dlouhodobou spolupráci, přičemž zisk počítá mezi řadu dalších aspektů. Přesto lze říci, že se také ve firemní pohostinnosti můžeme setkat se zcela nezištnou formou, která na zisk nemyslí. Detailnějším posouzení jednotlivých přístupů k pohostinnosti se budeme věnovat v příslušné kapitole. Nyní se podíváme na pohostinnost v širším etickém kontextu.

3. Firemní pohostinnost v širším etickém kontextu

V této kapitole vysvětlíme, jak rozumíme nároku etiky zasahovat do podnikatelské oblasti a hodnotit firemní pohostinnost, jaké jsou přínosy a inspirace teologické etiky k našemu tématu a jak definujeme podnikatelskou etiku. Bude nás zajímat, jaký dopad má etické řízení firmy na její ekonomické a sociální cíle a jaké důsledky přináší pro praxi firemní pohostinnosti, případně pro boj s korupcí. Následující body mohou na první pohled působit jako pouhá příprava, nicméně podle našeho soudu je na místě vysvětlit a ujasnit používanou terminologii, vysvětlit, proč je vlastně nutné a přínosné etické zamyšlení nad pohostinností v hospodářských vztazích, co je podnikatelská etika, jaké používá nástroje a jak pomáhá v praxi kultivovat byznys a v neposlední řadě, čím může etickou diskusí v hospodářské oblasti obohatit křesťanské myšlení, neboť firemní pohostinnost chceme hodnotit pohledem hospodářské etiky s křesťanským přesahem. Jinými slovy je třeba firemní pohostinnost umístit do širšího etického kontextu. Hodnotíme-li firemní pohostinnost etickým pohledem, musíme naznačit, odkud tento pohled vychází a co znamená. Je třeba přiblížit etická východiska a umístit téma do příslušné etické subdisciplíny. Pokud nabízíme etické hodnocení pohostinnosti, musíme říci, co je etika a jaké jsou její cíle. Budeme-li hovořit o dobrém či špatném jednání, musíme předeslat, co to v naší terminologii znamená.

V této kapitole se tedy budeme tázat po nároku etiky, po křesťanských východiscích hospodářské etiky, dále jak křesťanská teologie rozumí pojmu osoba, což je klíčové téma pro hlubší posouzení pohostinnosti, a v závěru kapitoly také po východiscích podnikatelské etiky a dopadech etického řízení na chod firmy.

3.1. Nárok etiky

Etika, jakožto filozofická disciplína, hodnotí lidské jednání. Posuzuje, zda je dobré nebo zlé. Ptá se po dobrém životě v jeho celku, přičemž kritériem k posuzování je dobro osoby.⁸⁰ Kde na to však bere právo? Jaký je její nárok hodnotit kritéria firemní pohostinnosti? Nárok etiky se v poslední době zdá být velmi nesamozřejmý. Lidé však vždy hodnotili jednání ostatních, neboť každé lidské jednání má své předpoklady a následky. Stejně tak i firemní pohostinnost. Následky jednání jsou okamžité či

80 Srov. WEBER, Helmut. *Všeobecná morální teologie*. 1. vyd. Praha: Zvon; Praha: Vyšehrad, 1998, s. 149–171.

dlouhodobé, viditelné či skryté, dobré či zlé. Etika nikdy není k jednání člověka neutrální. Jako filozofickou disciplínu známe etiku od Aristotela⁸¹ (384 – 322 př. n. l.), který rozlišuje tři roviny v lidské činnosti. Činnost teoretickou (theoria), tedy poznání, činnost praktickou (praxis), tedy jednání a činnost tvořivou (poiésis), tedy zhotovování. Etika se zabývá činností praktickou, tedy jednáním člověka.⁸² V etice (z řeckého ethos znamenajícího zvyk, obyčej)⁸³ rozlišujeme kategorie morální a mravní, přestože mají v běžně užívané řeči pro mnohé stejný význam nebo bývají zaměňovány. Lidské jednání může být morální nebo nemorální a mravné či nemravné. Morální (z latinského mos, plurál mores, znamenajícího vůle)⁸⁴ jednání je v souladu se svědomím jednajících, nezávisle na objektivní stránce jednání.⁸⁵ Dále rozlišujeme jednání mravné a nemravné. Mravné (ze staroslovanského nprav) jednání je v souladu s obecně platnými zvyky, obyčejí, etickými normami. Hodnotí objektivní neboli obsahovou stránku jednání.⁸⁶ Moralita tedy zvažuje jednání člověka v dichotomii dobré–zlé, přičemž kritériem hodnocení je svědomí jednajících jedince. Mravnost k hodnocení používá adjektiv mravné – nemravné, přičemž posuzuje jednání na základě sociálního étosu, tedy normy či zvyku daného sociálním kontextem.⁸⁷

Když etika obhajuje určité normy (deontologicky, teleologicky...) a určitá východiska zdůvodnění mravní povinnosti (přirozený zákon, etika ctností, situační etika...), nesmí se omezit pouze na zodpovězení otázky „jak mám jednat“, což se v minulosti bohužel často dělo,⁸⁸ ale také „proč mám takto jednat“. Norma či povinnost musí být vždy komunikovatelná, musí vždy racionálně a pochopitelně zdůvodnit co a také proč má člověk dělat.⁸⁹ Proto v naší práci hledáme nejen vnějškově definované normy firemní pohostinnosti, ale také, a to zejména, zdůvodňující kritéria mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Kritéria mají sloužit ke zodpovědnému, autonomnímu rozhodování.

81 Srov. SKOBLÍK, Jiří. *Přehled křesťanské etiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997, s. 26.

82 Srov. ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filozofie*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, s. 193.

83 Srov. VÁCHA, Marek – KÖNIGOVÁ, Radana – MAUER, Miloš. *Základy moderní lékařské etiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012, s. 20.

84 Srov. tamtéž, s. 20.

85 Srov. ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filozofie*, s. 223.

86 Srov. tamtéž, s. 223.

87 Srov. tamtéž, s. 223.

88 Obrat od heteronomně pojaté křesťanské morálky k morálce autonomní přichází až s II. vatikánským koncilem (1962-1965). Obrat od heteronomního zdůvodňování povinnosti k autonomnímu neznamenal změnu normy, ale spíše změnu formy, jakou byla norma předkládána a zdůvodňována.

89 Srov. WEBER, Helmut. *Všeobecná morální teologie*, s. 81.

Podle principu epikie má člověk za úkol jednat morálně dobře a mravně správně. Má tedy jednat v souladu se svým svědomím a přidržet se poznané pravdy, ale protože se jeho jednání dotýká také ostatních, má též jednat podle aktuálně platných společenských norem.⁹⁰ V ideálním případě jsou svědomí a norma v souladu. Pokud se však dostanou do konfliktu, má člověk podle východisek teologické etiky jednat primárně podle svého svědomí, a to i za cenu, že tím poruší zákon, za což ponese příslušnou odpovědnost.⁹¹ Proč tedy v naší práci hledáme kromě kritérií také vnější normy firemní pohostinnosti? Autonomie svědomí neznamená mravní libovůli, normy jako orientační horizont musí existovat, aby společnost mohla fungovat, byla bezpečnější, předvídatelnější a umožňovala jedinci rozvinout svobodu. Etika si neklade za cíl pouze zakazovat nebo brzdit. Je zde naopak proto, aby pomáhala v orientaci při problematičtém rozhodování a tříbila svědomí k převzetí odpovědnosti za vykonané činy. Etika umocňuje k odpovědnému jednání. Pravidla nemají svobodu omezovat, ale umožňovat. Stejně tak potřebuje svá pravidla firemní pohostinnost, aby mohla být svobodně a legitimně využívána. Odůvodněním pro regulaci firemní pohostinnosti je snadné překročení do oblasti korupce, opuštění prostoru seberealizace v dobrém a vstoupení na tzv. kluzký svah.

Etika pomáhá rozlišovat dobro a zlo v nesamozřejmých situacích. Vyjadřuje skutečnosti, které jednající z různých důvodů nevidí a pomáhá na cestě opravdové seberealizace. Pomáhá nesejít ze správné cesty. Etika pomáhá žít a v našem případě také podnikat v „dobrém“, a to nejen pro sebe ale také pro druhé. *„Etika je hledáním. Je úvahou a rozpravou o tom, co je a co není dobré, přičemž motivem úvahy i rozpravy je starost. Kde této starosti není, přichází etika zkrátka.“*⁹²

Etika při hodnocení lidského jednání klade určitý druh otázek. Etickou otázkou, kterou si v práci klademe je, zda se firemní pohostinnost odehrává v prostoru dobra či nikoli. Zda přináší dobro pro participující členy, ale také zda nepřináší zlo třetí straně nebo vzdáleným účastníkům, v našem případě např. konkurentům v hospodářské soutěži. Etika se také ptá, zda firemní pohostinnost přináší dobré nebo zlé krátkodobé i dlouhodobé konsekvence. V naší práci se neptáme na otázky, proč jednat morálně

90 Srov. SKOBLÍK, Jiří. *Přehled křesťanské etiky*, s. 86.

91 Srov. tamtéž, s. 86.

92 PŘÍHODA, Petr. Pěstování oboru etiky v situaci přebujelého pragmatismu. *Medicínská etika a bioetika*, 1994, roč. 1, č. 3, s. 6–8.

správně a mravně dobře, ani jak na jazykové rovině užíváme zmíněné pojmy. Etiku, jakožto filozofickou disciplínu totiž dělíme do tří elementárních rovin, jimiž jsou metaetika, fundamentální etika a aplikovaná etika, přičemž každá rovina řeší své specifické otázky. Metaetika, vycházející z filozofie jazyka, se zabývá otázkami, jak vlastně mluvíme o pojmech jako povinnost, dobro či spravedlnost, jak jim rozumíme na úrovni jazyka, jakou povahu má mravní argumentace. Fundamentální etika řeší otázky po zdůvodnění mravní povinnosti, otázky, co je dobro, proč mám jednat dobře a nikoli zle, co je spravedlnost a podobně. Aplikovaná etika se táže, zda je konkrétní jednání dobré či zlé, mravné či nemravné. Hodnotí konkrétní jednání, čímž je nejvíce spjatá s praxí. Právě na rovině aplikované etiky se odvíjí naše práce zabývající se etickou ospravedlnitelností konkrétní firemní pohostinnosti.

Rozlišujeme dva elementární přístupy k etice: filozofický a teologický. Stručně a zjednodušeně řečeno se filozofická etika zabývá lidským jednáním ve vztahu k pravdě o člověku poznávané rozumem.⁹³ Teologická etika se zabývá lidským jednáním ve vztahu k pravdě o člověku poznávané rozumem a dále nazírané ve světle Božího zjevení.⁹⁴ Tak jako v obecné etice, jde také v teologické etice o konečný cíl člověka, sebeuskutečnění v dobrém, dobro osoby. Teologická etika se kromě pravd o člověku nazírané rozumem řídí dále poznáváním ve světle Božího zjevení, které přináší Písmo a tradice, opírá se o nauku církevních otců, významných křesťanských myslitelů a rovněž o učitelský úřad církve.⁹⁵ V této práci hledáme odpovědi na naše tázání v obou přístupech, neboť podnikatelskou etiku může významně inspirovat přesah do transcendence i mnohé myšlenky sociální nauky církve a křesťanských etiků.

Podle Helmuta Webera odmítá teologická etika podrobení jednotlivce celku, neboť takové myšlení by nutně vedlo ke zvěčnění člověka.⁹⁷ Jak jsme ovšem viděli v kapitole věnované historii pohostinnosti, zvěčňování člověka se děje od nepaměti a také dnes je to zcela běžný jev v oblasti stavitelství i v dalších oborech. Důstojností dělníků a varováním před jejich zotročováním a zvěčňováním se zabývá mimo jiné již sociální encyklika *Rerum Novarum* papeže Lva XIII. z roku 1891.⁹⁸ Situace však dodnes není zdaleka ideální. Jakýkoli druh totality nadřazující celek nad jednotlivce, obětující

93 Srov. SKOBLÍK, Jiří. *Přehled křesťanské etiky*, s. 19.

94 Srov. tamtéž, s. 19.

95 Srov. RAHNER, Karl – VORGRIMLER, Herbert. *Teologický slovník*, s. 230–231.

96 Srov. tamtéž, s. 230.

97 Srov. WEBER, Helmut. *Všeobecná morální teologie*, s. 158.

jednotlivce kvůli většímu celku, je teologickou etikou odmítán. V teologické etice se jedná o dobro osoby.⁹⁹ Jednotlivec je vždy základem, účinnou příčinou i cílem každého společenského zřízení.¹⁰⁰

Etika hrála klíčovou úlohu od doby, kdy je člověk člověkem a jedná. Marek Vácha tuto skutečnost vystihuje: „*Etika se zrodila společně se svobodou, etika se narodila ve chvíli, kdy si první tvor poprvé uvědomil, že lze jednat ještě i jinak. Od chvíle, kdy jsme protrhli závoj vědomí, jsme etické bytosti.*“¹⁰¹

Kde bere etika právo zasahovat do byznysu, ekonomických a obchodních vztahů? Etika přichází nebo by měla přicházet ke slovu také tehdy, když se ve společnosti rodí nový fenomén nebo je potřeba jisté ustálené skutečnosti nově promýšlet. V tu chvíli má etika dostat slovo, aby nezávislým pohledem varovala před možným zlem a ukázala cestu správnou. Etika má za úkol zamezit vstupu na kluzký svah, na němž se společnost již mnohokrát ocitla.¹⁰² Kluzký svah může v našem případě začínat nijak neregulovaným obdarováváním a končit korupcí, z níž lze jen těžko vystoupit. Teologická etika musí upozorňovat na etické souvislosti a je-li třeba, být burcujícím prorockým slovem.¹⁰³

„*Etika je navzdory své křehkosti a konfliktnosti jedním ze základních náhledů na skutečnost usilujícím o dosažení jednoty mezi myšlením, řečí a jednáním, tj. nevynucené vnitřní jednoty lidské osoby se sebou samou. Etika vzdoruje každému pokusu vysvětlit skutečnost výhradně z hlediska její funkčnosti a ovladatelnosti, z hlediska všezahrnujících modelů teoretického poznání nebo zástupného „šermování s Bohem“ a nemilosrdně odhaluje jakékoliv narušení naší osobní i kolektivně-institucionální věrohodnosti.*“¹⁰⁴

98 Srov. ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika. Úvod a principy*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015, s. 136–137.

99 Srov. WEBER, Helmut. *Všeobecná morální teologie*, s. 158.

100 Srov. JAN XXIII. Mater et Magistra (1961), čl. 219-220, in: *Sociální encykliky (1891-1991)*. 1. vyd. Praha: Zvon, 1996, s. 165.

101 VÁCHA, Marek. *Místo, na němž stojíš, je posvátná země*. 1. vyd. Brno: Cesta, 2008, s.170.

102 Pro obsáhlejší a detailnější rozbor nároku etiky vstupovat do praktického života odkazujeme na diplomovou práci: HAVELKA, Ondřej. *Morální aspekty klonování člověka ve světle křesťanské etiky*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2014.

103 Srov. ŠTICA, Petr. *Migrace a státní suverenita. Oprávnění a hranice přistěhovalecké politiky z pohledu křesťanské sociální etiky*, s. 199.

104 MAŠEK, Vojtěch. Solidární zisk a efektivita lásky. Motivy současné katolické etiky tržního hospodářství. *Caritas et veritas*, roč. 2016, č. 2, s. 194–209.

Firemní pohostinnost není zcela nový fenomén, ovšem je třeba tento fenomén nově, aktualizovaně promýšlet v rámci nových východisek, a to je práce etiky. Etice jde o dobro člověka, o jeho práva a důstojnost, protože člověkem majícím svobodu sebeurčení nesmí nikdo manipulovat.¹⁰⁵ Etika má tak ze své podstaty právo střežit hranice firemní pohostinnosti a varovat před hrozícím překročením jejich limitů. Etika má právo a dokonce spíše povinnost dávat odpovědi dříve než se v praxi vynoří otázky, i když je tomu někdy naopak.

Ekonomové velmi často odmítali etické promýšlení ve svém oboru jako nežádoucí a neoprávněné. Zastávali názor, že ekonomie je věda s vlastním oprávněním, a jako taková je zcela autonomní a nezávislá na morálních ohledech. Pro křesťanskou (ale i filozofickou) etiku je tento přístup nepřijatelný. Hospodářství musí sloužit člověku a nikoli člověk hospodářství. Cíl ekonomiky není v ekonomice samotné, ekonomika nepokrývá celou oblast lidského života. Byznys a ekonomika musí respektovat lidskou osobu v plnosti jejího povolání a rovněž tak společné dobro.

„V každém případě platí, že všechny pokusy úplně z ekonomiky odstranit otázku po dobrém životě končí zpravidla planou utopií nebo destruktivní tyranii. I v nejsložitějších bludištních hospodářských systémech a v nejpudovějších smyčkách spotřebitelských rutin se vždy projevuje velikost, křehkost a konečnost našeho lidství, s nímž je třeba vždy počítat a zároveň mu odpovědně čelit.“¹⁰⁶

Etika má naopak za úkol hájit ideál spravedlnosti v hospodářství a pomáhat kultivovat podnikatelské prostředí.¹⁰⁷ Dokonce i známý liberální obhájce hospodářské svobody, americký ekonom slovenského původu Michael Novak tvrdí: *„Podnikatelské ctnosti tedy na svou vlastní ochranu nestačí. Podnikatelský systém musí být usměrňován a korigován systémem morálně kulturním, který je na světě podnikání nezávislý; v kritických okamžicích také systémem politickým a státem.“¹⁰⁸*

V podobném duchu se vyjadřují také autoři Kompendia sociální nauky církve, když píší, že vztah mezi morálkou a ekonomikou je niterný a nezbytný. Ekonomické aktivity

105 Srov. ROTTER, Hans. *Důstojnost lidského života. Základní otázky lékařské etiky*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 1999. s. 25.

106 MAŠEK, Vojtěch. *Solidární zisk a efektivita lásky*, s. 194–209.

107 Srov. PESCHKE, Karl-Heinz. *Hospodářství z křesťanského pohledu*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1996, s. 9–11.

108 NOVAK, Michael. *Duch demokratického kapitalismu*. 1. vyd. Praha: Občanský institut, 1992, s. 114.

a mravní jednání se vzájemně vnitřně prostupují. Nezbytné rozlišení mezi etikou a ekonomii tedy nemá znamenat oddělování obou oblastí, ale naopak jejich zásadní vzájemný vztah.¹⁰⁹

3.2. Přínosy teologické etiky

Ukázali jsme, že etika má ze své podstaty právo zasahovat do problematiky hospodářských vztahů a hodnotit je. V naší práci se zabýváme firemní pohostinností z perspektivy konkrétní hospodářské etiky s křesťanským (zejména katolicky teologickým) přesahem. Nyní se tedy podívejme na přínos teologické etiky, který významně doplňuje obecně etický pohled na člověka a hospodářství. Nejprve se podíváme na vlastní oprávněnost podnikání pohledem magisteria, poté se zaměříme na princip personality a nakonec přejdeme k vlastním křesťanským přínosům pro podnikatelskou etiku, která přináší konkrétní nástroje pro regulaci firemní pohostinnosti.

3.2.1. Oprávněnost podnikání pohledem magisteria

Výše popsaná polarita křesťanských pohledů vzhledem k bohatství a zisku leckdy přináší protichůdné postoje křesťanů k samotnému podnikání a osobě podnikatele. Naše vlastní zkušenost potvrzuje, že někteří křesťané považují podnikání a generaci zisku za neslučitelné s křesťanským životem. Jakožto křesťany a zároveň podnikatele nás zajímá, jak učitelský úřad církve a křesťanské autority hledí na podnikání a podnikatele.

Podle učitelského úřadu katolické církve (magisteria) je úkolem podnikatele nalézt trh, otevřít jej a zásobovat. Společnosti má podnikatel nabídnout potřebné zboží a služby. To je mimořádná sociální funkce a také zodpovědnost. Protože zboží a služeb je velké množství, je podle magisteria žádoucí co největší množství podnikatelů.¹¹⁰ Papež Jan Pavel II. varuje před upíráním práva na svobodné podnikání ve jménu jakési zdánlivé rovnosti, což v důsledku ničí tvořivost a podnikavost občana jako aktivního subjektu.¹¹¹

109 Srov. Papežská rada pro spravedlnost a mír. *Kompendium sociální nauky církve*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, s. 215.

110 Srov. PESCHKE, Karl-Heinz. *Hospodářství z křesťanského pohledu*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1996, s. 33–34.

111 Srov. Jan Pavel II. *Sollicitudo rei socialis*, 15.

„Podnikatel musí ovšem pracovat také se ziskem, který je prostředkem k uskutečnění dalších cílů. Podnik bez zisku je v tržním hospodářství odsouzen k zániku. Není to ztráta jen pro majitele, ale i pro zaměstnance, kteří ztrácejí svá pracovní místa. Dosažení zisku se proto stává sociálně etickým závazkem, protože nerentabilní podniky poškozují nebo zatěžují národní hospodářství a jsou příčinou ztráty pracovních míst zaměstnanců. Ideologické užívání slova zisk, které od časů Karla Marxe má lidem mysl, musí ustoupit věcnější úvaze.“¹¹²

Katolický myslitel Michael Novak varuje před sémantickým směřováním zisku a přirážky, neboť zisk se často chápe jakou pouhý přirážka k obohacení a nikoli ve svém skutečném významu, kterým je rozvoj.¹¹³ Sociální nauka církve akceptuje oprávněnost zisku jakožto prvního kritéria dobré práce firmy: „Vyrábí-li podnik se ziskem, znamená to, že se správně užívají výrobní činitelé.“¹¹⁴ Je ovšem nutné, aby byl v podniku soulad oprávněného zaměření na zisk s neopomenutelným respektováním důstojnosti osob, které se podílí na jeho chodu. Podnik musí být solidární komunitou.¹¹⁵ Podnikání musí charakterizovat schopnost sloužit obecnému dobru společnosti produkcí užitečných statků a služeb.¹¹⁶ Každý člověk má právo na hospodářské podnikání, aby přispěl k rozmnožení statků a sklízel spravedlivé plody.¹¹⁷

Podnikání je tedy zcela legitimní činnost i pro křesťana. Podnikání však musí sloužit člověku a nikoli člověk podnikání. Obecná etika a stejně tak teologická etika má za úkol hájit ideál spravedlnosti v hospodářství a pomáhat kultivovat podnikatelské prostředí.

3.2.2. Křesťanský přístup k hospodářství

Křesťanství cílí na člověka jakožto osobu a tato skutečnost také mění perspektivu náhledu na hospodářství a ekonomické vztahy, do nichž patří firemní pohostinnost. Jak jsme již krátce zmínili, je zásadní rozdíl mezi firemní pohostinností, která nahlíží na osobu obdarovávaného pouze jako prostředek k jinému cíli, např. k budoucímu zisku, získání zakázky či jiné výhody, nebo zda firemní pohostinnost považuje osobu

112 PESCHKE, Karl-Heinz. *Hospodářství z křesťanského pohledu*, s. 37.

113 Srov. NOVAK, Michael. *Katolické sociální myšlení a liberální instituce*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1999, s. 34.

114 Jan Pavel II. *Centesimus annus*, 35.

115 Srov. Papežská rada pro spravedlnost a mír. *Kompendium sociální nauky církve*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, s. 221.

116 Srov. tamtéž, s. 218–221.

117 Srov. KKC, 2429

obdarovávaného za svůj cíl. Křesťanský pohled na hospodářství posuzuje každý hospodářský systém na základě toho, co pro lidi dělá a jak na lidi působí, a v neposlední řadě také nakolik všem umožňuje se na něm podílet. Nezřízená honba za ziskem není v souladu s postoji teologické etiky. Křesťanství přináší vnitřní osvobození od zotročení majetkem a bohatstvím a nový pohled na vlastní majetek jako prostředek ke službě společnosti. Přináší myšlenku odpovědného sdílení statků a zvažování důsledků hospodářského jednání pro obecné dobro.¹¹⁸ Proto primárním motivem firemní pohostinnosti ospravedlnitelné křesťanskou etikou nemá být pouze zisk či jeho budoucí vidina, ale komplex více motivů obsahující výše uvedené (služba společnosti, sdílení statků, obecné dobro...) a také (nikoli výlučně) možný budoucí zisk.

Hospodářství nesmí být jediným ani nejvyšším cílem člověka. Musí se zařadit na správnou pozici v hierarchii cílů. Výše musí být vždy svoboda a důstojnost lidské osoby, kulturní hodnoty, náboženství, mravnost a Boží univerzální plán. Mravně ospravedlnitelná pohostinnost a celkový vztah k podnikání by měly cílit také na tyto hodnoty.

„Hlavním účelem výroby... není pouhé zvyšování počtu výrobků, zisk a moc, ale služba člověku, celému člověku v jeho hmotných potřebách i v požadavcích jeho intelektuálního, mravního, duchovního a náboženského života; služba každému člověku i každé skupině lidí jakékoli rasy a z kterékoli části světa.“¹¹⁹

Přínos křesťanství je ten, že vyvazuje člověka z otročení hospodářskému systému a zaručuje mu sebezpřekračující, transcendentálně zakotvenou důstojnost. Na druhé straně si křesťanský přístup k hospodářství plně uvědomuje, že přístup k vyšším hodnotám je bez uspokojení materiálních potřeb omezený, a hospodářství je proto důležité. Materiální pokrok je proto z křesťanského pohledu legitimním cílem, nikoli však cílem nejvyšším. Hospodářství sloužící potřebám lidí má být hospodářstvím sloužícím obecnému blahu¹²⁰ a všechny hospodářské subjekty mají svým způsobem přispívat k naplnění tohoto nadřazeného cíle.¹²¹ Proto bychom se při analýze firemní

118 Srov. MAŠEK, Vojtěch. Solidární zisk a efektivita lásky, s. 194–209.

119 GS 64

120 Vzrůstající chudoba chudých v některých zemích signalizuje distributivní nespravedlnost v uskutečňování obecného blaha. Obecné blaho je ústřední pojem křesťanské sociální etiky, který známe již od Aristotela.

121 Srov. PESCHKE, Karl-Heinz. *Hospodářství z křesťanského pohledu*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1996, s. 11–12.

pohostinnosti měli tázat nejen po důsledcích konkrétní pohostinnosti pro obě obchodní strany, ale také po celospolečenských důsledcích takového jednání.

Sociální nauku církve vzhledem k posouzení hospodářských struktur nelze chápat jako celkovou uzavřenou sociální doktrínu, ale spíše jako teologicky promyšlenou sociální vizi církve,¹²² která se utváří v interakci s otázkami a vývojem lidské společnosti. Tento přístup respektuje pluralitu při nalézání jednotlivých morálně-pragmatických řešení.¹²³ Křesťanská etika zná, stejně jako jiné humanitní disciplíny, různé elementární přístupy a ponechává prostor pro odlišné myšlenkové koncepce, aniž by tím ztrácela svoji jednotu. K podstatě jedné církevní morální nauky bytostně patří pluralita přístupů. Jednota v křesťanské etice neznamena uniformitu.¹²⁴

3.2.3. Exkurs: Lidská osoba se sebezpřekračující důstojností

Pohostinnost, která respektuje obdarovávaného jako osobu s nezcizitelnou transcendentálně zakotvenou důstojností, bude zajisté rozdílná od pohostinnosti, která neosobně považuje obdarovávaného za pouhý prostředek. Princip personality (pojetí člověka jako osoby) je základem křesťanské etiky.¹²⁵ Chceme-li zodpovědně eticky vést firmu a dojít k legitimním kritériím mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti, musíme respektovat člověka, jakožto osobu s nezcizitelnou důstojností. V tomto bodě se podíváme na to, jak křesťanství rozumí pojmu osoba a jak tedy z křesťanského pohledu vnímáme člověka. Jak později ukážeme v kapitole věnované kritériím mravně ospravedlnitelné pohostinnosti, bude princip personality, konkrétně správný postoj k osobě obdarovávaného, jedním z nejdůležitějších kritérií. Kromě toho je teologické chápání pojmu osoba natolik důležité pro celé křesťanské etické myšlení, že je na místě pojmu osoba věnovat samostatný bod. Byla to právě teologie, která vyprofilovala pojem osoby, jak jej dále popíšeme.

Dějiny vyjasňování pojmu osoba sahají až do předkřesťanské doby, kdy byl užíván pojem *prosopón*, jehož významem byla divadelní role nebo maska. V prvních staletích

122 Uvádíme alespoň několik nejdůležitějších sociálních encyklik, mezi které patří *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno*, *Mater et Magistra*, *Gaudium et Spes* nebo *Populorum Progressio*.

123 Srov. ŠTICA, Petr. *Impulzy M.-D. Chenuho pro metodu v katolické sociální etice. Salve. Revue pro teologii a duchovní život*, roč. 2014, č. 4, s. 85–97.

124 Srov. OVEČKA, Libor. „Člověče, bylo ti oznámeno, co je dobré...“ *Česká katolická morální teologie 1884-1948*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, s. 130.

125 Srov. ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika. Úvod a principy*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015, s. 180.

existence křesťanské nauky se začaly rodit hereze, a to hlavně na poli trinitární teologie a christologie. Bylo třeba vyjasnit terminologii a přesněji uchopit pojmy osoba a přirozenost. Velkými křesťanskými mysliteli, kteří se zasadili o vyjasnění pojmů, byli mimo jiných Irenej z Lyonu, Origenes, Tertulián, Kapadočtí otcové a zejména Augustin, který posunul chápání osoby vztahovým směrem. Augustin na přelomu čtvrtého a pátého století uvažoval na trinitární rovině o relacích, vztazích mezi božskými osobami. Augustin silně ovlivnil užití výrazu osoba u Lva Velikého na Chalcedonském koncilu v roce 451. Koncil v otázkách christologie vyjadřuje jednu božskou osobu ve dvou přirozenostech, božské a lidské, nesmíšeně a nerozděleně.¹²⁶ V dalším dějinném vývoji se objevují první definice pojmů osoba a přirozenost. Významným mezníkem je Boethiova definice z 6. století, která zní: „*Osoba je individuální podstata (subsistentia) rozumové přirozenosti*“.¹²⁷ Tato definice byla obecně přijata a posloužila jako základní kámen dalšího teologického promýšlení.

Do následného vývoje teologického pojetí osoby zasáhl Richard od sv. Viktora, který ve 12. století přišel s definicí, že osoba v Trojici „*není ničím jiným, než jinému nepředatelná (incommunicabilis) existence*“.¹²⁸ Zatímco Boethius považuje osobu za hotové jsoučno, Richard staví na vztahovosti a nepředatelnosti osoby druhému. Dostáváme se tedy k něčemu, co je druhému nepředatelné, jedinečné, nezvěčnitelné, neopakovatelné a nezczitelné.¹²⁹

Na Augustina a Richarda od sv. Viktora navázal ve 13. století Tomáš Akvinský, který akcentoval vztahovost jako podstatnou vlastnost osoby. Osobu v Božské Trojici nazíral Tomáš Akvinský jako zpodstatnělý vztah, neboli vztah, jenž ustavuje osobu. Do teologie stále více pronikalo vztahové pojetí osoby. Teologové přestali osobu chápat jako hotové jsoučno a začali domýšlet podstatnou roli vztahů k realizaci osoby.

V současné teologii se vyprofilovala dvě základní pojetí osoby. Pojetí statické neboli substanciální, které vyvěrá z Boethiovy definice a nazírá tak osobu jako uzavřené bytí v sobě, a druhé pojetí dynamické neboli relacionální, které staví na definici Richarda od

126 Srov. POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*. 4. vyd. Praha: Krystal OP; Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, s. 245.

127 BOETHIUS, *Liber de persona et duabus naturis contra Eutyches et Nestorium*, III; PL 64, s. 1343. Citováno podle: POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*, s. 245.

128 RICHARD OD SV. VIKTORA, *De Trinitate* IV, 18; PL 196, 941. Citováno podle: POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*, s. 250.

129 Srov. POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*, s. 244–254.

sv. Viktora a klade důraz na potřebnost vztahů. Zde je ovšem třeba zdůraznit, že potřebnost vztahů nelze fatalizovat. Člověk je bytost vztahová, tím však nechceme nijak upadnout do čirého aktualismu a popřít trvalý ontologický statut osoby.¹³⁰ Jednoduše řečeno, člověk by zůstal osobou i v případě, že by se ocitl na pustém ostrově, ovšem jako lidská osoba by se nemohl plně rozvíjet, realizovat a uskutečňovat bez vztahu k ostatním lidem.

Kdo nebo co je tedy osoba? Norris Clarke vystihuje jednoduše rozdíl mezi osobou a přirozeností takto: „*Přirozený jazyk tento rozdíl zřetelně vystihuje dvěma odlišnými otázkami: „kdo jsem?“ (osoba) a „co jsem?“ (přirozenost)*“.¹³¹ Podobně vyjadřuje pojmy osoba a přirozenost Ctirad Václav Pospíšil, když píše: „*Osoba je ten, kdo jedná, přirozenost je to, skrze co a silou čeho někdo jedná. Osoba znamená »kdo něčím je«, přirozenost znamená »čím kdo je«.* Osoba odpovídá tomu, co vnímáme jako vlastní já.“¹³²

Gerhard Ludwig Müller při reflexi díla Jana Dunse Scota uvádí, že osoba není určena pouze svým bytím, ale také, a zejména, svým vztahem k původu.¹³³ Na jistou neuchopitelnost osoby, která se patrně vždy bude vymykat uzavření do stručné definice a tím potenciálnímu zvěčnění, poukazuje Joseph Ratzinger slovy: „*Naše vlastní já je současně ze všeho nejméně vlastní, neboť naše já nemáme ani od sebe, ani pro sebe. Já je zároveň to, co zcela vlastním, ale co mi nejméně náleží*“.¹³⁴ Podobně smýšlí také Henri de Lubac, když cituje sv. Augustina: „*Co je tvé jako ty? Ale co ti patří méně než ty, jestliže to, co jsi, patří někomu jinému?*“¹³⁵

Osoba je vždy jedinečná, nepředatelná a nevlastněná. Je existujícím, Bohem stvořeným jsoucnem, ovšem potřebuje vztahy ke své plnohodnotné existenci. Aby osoba zakusila sama sebe a pocítila sebepotvrzení ve své bezprostřední osobitosti, potřebuje k tomu zakusit neidentitu s osobou jinou.¹³⁶ Být osobou podle Karla Rahnera znamená

130 Srov. Mezinárodní teologická komise. *Společenství a služba. Lidská osoba stvořená k Božímu obrazu*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 14.

131 CLARKE, Norris W. *Osoba a bytí*. 1. vyd. Praha: Krystal OP; Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2007, s. 35.

132 POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*, s. 244.

133 Srov. MÜLLER, Gerhard Ludwig. *Dogmatika pro studium i pastoraci*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, s. 366.

134 RATZINGER, Joseph. *Úvod do křesťanství*. 1. vyd. Brno: Petrov, 1991, s. 120.

135 LUBAC, Henri de. *Katolicismus*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1995, s. 183.

136 Srov. MÜLLER, Gerhard Ludwig. *Dogmatika pro studium i pastoraci*, s. 366.

sebevlastnění subjektu ve svobodné a vědomé relaci ke skutečnosti jako celku a také k Bohu jakožto Stvořiteli.¹³⁷

V tomto dialogickém zakotvení lidské osoby s Bohem nazíráme velikost a nevýslovnou důstojnost lidské osoby. Vidíme, že před námi nestojí pouze ucelený souhrn buněk, který pracuje podle fyzikálních či biologických zákonitostí, ale osoba, která překračuje sama sebe svým dialogickým zakotvením k Bohu. Odtud pramení sebezpřekračující důstojnost lidské osoby, která určuje lidskou existenci.¹³⁸ Křesťanský pohled na člověka jako osobu se sebezpřekračující důstojností je neslučitelný se zvěčňováním člověka, ke kterému dochází ve výrobním procesu, a naléhavě vyzývá k odstranění takového zvěčňování. Toto zvěčňování hrozí také některým přístupům firemní pohostinnosti, předběžně můžeme říci, že se problém týká zavazující a manipulující pohostinnosti a zcela určitě také korupce. Respekt k důstojnosti osoby vnáší nové světlo do problematiky pohostinnosti. Pokud pohostinnost vychází z motivace přijetí člověka jakožto osoby, poděkování a upevňování vztahů v „dobrém“, bude tato pohostinnost slučitelná s naukou křesťanské etiky. Bude-li však motivace pohostinnosti sobecká, do sebe uzavřená a sledující pouze svůj prospěch, může výsledné jednání překračovat hranice mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Zatímco vztah plně realizuje lidskou osobu, můžeme pohostinnost nazírat jako viditelný aspekt tohoto vztahu, viditelný aspekt svobodné mezilidské vzájemnosti.

3.2.4. Hlavní směry křesťanské hospodářské etiky

V rámci křesťanské hospodářské etiky se vyprofilovalo několik přístupů k hospodářství, které v tomto bodě krátce představíme. Naší ambicí není popsat tyto směry podrobně, ani vyjmenovat všechny, ale spíše poukázat na jejich existenci a možnou inspiraci.

Patrně nevlivnějším směrem je tzv. ekonomika daru, jejíž základní koncept vyjadřuje papež Benedikt XVI. v encyklice *Caritas in veritate* z roku 2009. Ekonomika daru má kořeny v teologické tradici výkladu skutečnosti a veškerého bytí jako Božího daru. Zkušenost daru naznačuje, že lidé nejsou absolutním původcem svých hospodářských jistot. V tomto smyslu může pohostinnost, jakožto svobodné obdarovávání, odkazovat

137 Srov. RAHNER, Karl – VORGRIMLER, Herbert. *Teologický slovník*, s. 269.

138 Srov. ROTTER, Hans. *Osoba a etika. K základům morální teologie*. 1. vyd. Brno: CDK, 1997, s. 12.

na člověka, bytostně obdarovávaného svým Stvořitelem, aniž by tomu předcházela jakákoli zásluha.¹³⁹

„Křesťanská etika ukazuje, že u kořene každého hospodářského rozvoje je kromě spravedlnosti, důvěry, obecného dobra nebo uznání každé osoby také určitá logika nezištnosti, která pomáhá i ekonomické vztahy přetvářet ve vztahy bratrství.“¹⁴⁰

Tento směr označovaný také jako „ekonomika společenství“ nebo „občanská ekonomika“ navazuje na koncepci italských teologů a etiků Zamagniho a Bruniho, kterou popsali ve společné monografii *Economia civile*¹⁴¹ z roku 2004. Slabinou této koncepce se zdá být nedostatečné promyšlení nedokonalosti lidského daru ve srovnání s darem Božím. Druhým silným směrem je protržní ekonomie svobody a hospodářské prosperity, jejímž představitelem je zejména Michael Novak a jeho kolegové. Souhrnný pohled na tento směr poskytuje např. sborník *Catholic Social Teaching and the Market Economy* z roku 2007. V tomto směru se vzhledem k tržní samoregulaci dále vyprofilovaly různě nekompromisní nebo naopak umírněné přístupy.

Dalším směrem je tzv. sociálně-tržní hospodářství, které má kořeny v německé tradici. Velmi zjednodušeně řečeno cílí tento směr na zakotvení ekonomiky v celosvětovém politickém řádu orientovaném na obecné blaho a poskytujícím prostor pro institucionalizovanou solidaritu. Také v tomto směru se vyprofilovaly dva přístupy označované jako ordo-liberální a sociálně-politický. Z myšlenek důležitého protagonisty sociálně-tržního hospodářství (sociálně-politického přístupu) kardinála Reinharda Marxe jsou nám blízké zejména odstraňování extrémní chudoby rozvojovými programy, bojkot sociálně neodpovědných výrobců a podle našeho názoru klíčová myšlenka ručení manažerů za škody osobním majetkem. Tento potřebný nástroj v boji proti podvodům již proniká do české legislativy na úrovni společností s ručením omezeným, kde doposud chyběl a znamenalo to zcela otevřený prostor pro nekalé jednání podvodníků a spekulantů.

139 Křesťanská koncepce stvoření hovoří o tzv. gratuitním (zdarmadaném, nezaslouženém) charakteru stvoření od Boha směrem k člověku.

140 MAŠEK, Vojtěch. „Banalita“ dobra a strukturální hřích. *AUC Theologica*, roč. 6, č. 1, s. 173–196.

141 BRUNI, Luigino – ZAMAGNI, Stefano. *Economia civile*. Bologna: Il Mulino, 2004.

Proměnou mezilidských vztahů v kontextu hospodářské globalizace se zabývá další směr, tzv. škola kritických realistů, která zkoumá dopady lidského jednání na tzv. vzdálené bližní a mravní spoluzodpovědnost za tzv. vzdálené tržní škody.

Další směr křesťanského hospodářsko-etického myšlení se zaměřuje na mikroetiku firemního života, neboli problémy konkrétních firem a spotřebitelů. Kromě naznačených směrů se v křesťanské hospodářské etice setkáváme s dalšími, méně významnými či alternativními směry.¹⁴² V tomto bodě již ovšem postupme k podnikatelské etice, její podstatě, vývoji a důsledkům její aplikace v praxi.

3.3. Podnikatelská etika

V tomto bodě se stručně seznámíme s podstatou podnikatelské etiky, jakožto užší subdisciplíny hospodářské etiky. Zatímco hospodářská etika se zabývá makroúrovní v oblasti hospodářství, podnikatelská etika se zabývá mikroúrovní.¹⁴³ Naše etické posouzení firemní pohostinnosti v dopravním stavitelství v České republice hodnotíme především z pozice mikroúrovně, a proto se zabýváme též východisky podnikatelské etiky. Stejně jako v jiných disciplínách existuje i v podnikatelské etice více přístupů. Naší ambicí není tyto přístupy popisovat a hodnotit, ale poskytnout základní pohled na podnikatelskou etiku, jakožto obor, do jehož kompetence spadá korigování a hodnocení firemní pohostinnosti. Podnikatelská etika přináší pro kultivaci firemní pohostinnosti a obecně pro etické řízení firmy důležité nástroje jako jsou etické kodexy, pravidla jejich dodržování v praxi nebo etické audity.

„Podnikatelská etika řeší věčný konflikt mezi vlastním sebezájmem a zájmy ostatních lidí, konflikt odedávna spojovaný s obchodní činností.“¹⁴⁴ Někteří autoři charakterizují podnikatelskou etiku jako normativní.¹⁴⁵ Podnikatelská etika ovšem nutně musí být zároveň praktickou etikou, protože v tomto oboru nelze vystačit s abstraktním hodnotovým určením, ale je třeba se věcně zabývat „konkrétními problémy, dilematy a hospodářským jednáním v jeho celku“.¹⁴⁶

142 Srov. MAŠEK, Vojtěch. Solidární zisk a efektivita lásky, s. 194–209.

143 Srov. BOHATA, Marie. Co je Business Ethics. *Etika a ekonomika, sborník ze semináře. Diskusní materiál č. 29, č. 2, 1994, s. 4–9.*

144 PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 14.

145 Srov. tamtéž, s. 14.

146 MAŠEK, Vojtěch. Solidární zisk a efektivita lásky, s. 194–209.

Posláním podnikatelské etiky je posoudit, zda jsou konkrétní podnikatelské praktiky dobré nebo špatné, správné nebo nesprávné. Při řešení jednotlivých problémů neexistuje jednotný přístup.¹⁴⁷ Pro naši práci bude klíčovým přínosem podnikatelské etiky využití etického kodexu. V příslušné kapitole popíšeme podstatu etických kodexů, jejich vznik a dopad na etické řízení firem. Dále se v rámci interní firemní pohostinnosti budeme zabývat pozitivní motivací a dalšími nástroji podnikatelské etiky.

3.3.1. Dopady aplikace podnikatelské etiky na firemní cíle

Podle názorů některých ekonomů přináší existence etických principů do struktur vedení firmy negativní dopady na ekonomické cíle. Tomuto tvrzení chceme oponovat. Do celospolečenských efektů eticky odpovědného řízení firem patří vyšší transparentnost podnikání a s tím související menší míra korupce. Je to také snižování transakčních nákladů, zvyšování produktivity a zlepšení konkurenceschopnosti, dále větší atraktivita pro investory, snížení ekonomické kriminality a tedy i menší zátěž na soudnictví, orgány činné v trestním řízení a státní správu jako celek.¹⁴⁸

Efektivní aplikace podnikatelské etiky do elementární struktury firmy může v posledku vést k vyššímu a dlouhodobějšímu zisku. Zakladatel moderní ekonomie Adam Smith již v 18. stol. zdůrazňoval v monografiích *Teorie mravních citů* a *Bohatství národů*, že důvodem ke směně a obchodní činnosti není pouze vlastní zájem, respektive zisk, ale i zájem o okolní společnost, štěstí a blahobyt druhých. Zdravá sebeláska, kterou Adam Smith striktně odděloval od sobectví vedoucího k poškozování a zanedbávání ostatních lidí, je elementárním motivem člověka k ziskovému jednání. Mravní city, sympatie nebo empatie jsou zdroji hranic možných způsobů jednání.¹⁴⁹ Pro zdravé a efektivní fungování trhu jsou důležité svoboda a spravedlnost, ale také zodpovědnost a vzájemná důvěra.¹⁵⁰ Na příkladu potřeby svobody, spravedlnosti a důvěry vidíme souvztažnost mezi pohledem podnikatelské a křesťanské etiky. Hovoříme-li o souvztažnosti mezi křesťanskou a podnikatelskou etikou, dovolme si

147 Srov. NEČADOVÁ, Věra. *Etika v podnikání. Studijní opora*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2015, s. 76.

148 Srov. ČANÍK, Petr – ČANÍKOVÁ, Petra. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Výzkum společnosti PLUS-RESEARCH pro Transparency International - Česká republika, o.p.s. (2016) [2017-2-22]. <http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf>.

149 Srov. PAVLÍK, Ján. *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. In SMITH, Adam. *Teorie mravních citů*. 1. vyd. Praha: Liberální institut, 2005, s. 391–393.

150 Srov. PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*, s. 94–95.

přidat citát křesťanského myslitele Tomáše Špidlíka: „Člověk tím, že pracuje, rozvíjí sám sebe, roste, ukazuje, co je. Malíř by nebyl malířem, kdyby nemaloval, kovář by nebyl kovářem, kdyby nekul železo... A proto cílem práce nemůže být jenom egoistické uspokojování fyziologických potřeb. Nejkrásnější schopností člověka je láska, a ta se musí projevit i v práci.“¹⁵¹

Firma, která nectí žádné hodnoty, bude časem sama bez hodnoty. Ten, kdo nedbá na hodnoty, pohrdá v důsledku člověkem, a tím vlastně sám sebou. Atmosféra pohrdání lidmi rychle způsobí, že firma zcela ztratí svou cenu. Lidé tak ztrácí sounáležitost a firma sama sebe vyprázdňuje.¹⁵²

První velké dopravně-stavební firmy, které v České republice zavedly etické kodexy, jsou většinou dceřinými společnostmi zahraničních firem na západ od České republiky. Patří mezi ně např. Skanska nebo Strabag. Jejich korupční aféry však ukazují, že samotná existence etických kodexů nestačí.

Dnešní podnikatelská etika rozlišuje pět základních úrovní integrace eticky odpovědného jednání do řízení firmy: amorální firma – vše je podřízeno maximalizaci zisku, bezohledně, za jakýchkoli podmínek; formálně-právní firma – dbá pouze na soulad s právem, v oblastech, kde překročení práva nelze odhalit, nedbá ani o soulad s právem; společensky odpovědná firma – chápe etiku jako nástroj k dosažení zisku při vědomí, že etické řízení přináší jisté tržní benefity, ovšem nemá konkrétní etická systémová opatření; eticky rodící se firma – při ekonomickém rozhodování bere ohled na etické dopady jednání, integruje etické hodnoty do firemní kultury, obvykle zde existuje etický kodex; etická firma – etika je elementární součástí firemní struktury a kultury, důraz na etiku je zřejmý vzhledem ke všem participujícím členům, samozřejmostí je pečlivě propracovaný systém etické infrastruktury.¹⁵³

3.3.2. Terminologie

Po definování podnikatelské etiky je na místě stručně definovat související pojmy, které v této práci používáme: podnikatel, podnik, závod, firma. V novém občanském

151 ŠPIDLÍK, Tomáš. *Slyšet Boha v ranním vánku*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 123.

152 Srov. GRÜN, Anselm – ZEITZ, Jochen. *Bůh a peníze. Dialog mnicha s manažerem*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013, s. 98.

153 Srov. ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998, s. 53.

zákoníku je podnikání definováno jako samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která popsanou činnost provádí, je považována za podnikatele.¹⁵⁴ Definici podnikání a podnikatele upravují §§ 420–422 OZ: „...podnikatelem je osoba, která provozuje soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“¹⁵⁵

V současné právní terminologii se od 1. 1. 2014, kdy vstoupil v platnost nový občanský zákoník, dále nepoužívá dřívější pojem podnik, ale nově pojem závod. Závodem se rozumí „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti,“ s tím, že „závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“¹⁵⁶ Pojem firma se v oblasti firemního práva užívá ve spojení obchodní firma, jako označení pro „jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.“¹⁵⁷ Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích zavedl pojem obchodní korporace, pod který řadí všechny formy obchodních společností a družstev. V praxi se ovšem pojmy podnik, firma, závod nebo korporace používají záměnně. V podnikatelské etice se používají pojmy podnik i firma, přičemž mají stejný význam. Pro účely této práce jednotně používáme pojem firma.

154 Srov. ČERNÁ, Stanislava – PLÍVA, Stanislav a kol. *Podnikatel a jeho právní vztahy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2013, s. 11–12.

155 PADRNOS, Jaroslav. *Vhled do právní úpravy českého obchodního práva. Základy podnikání fyzických a právnických osob*. 1. díl. Ostrava : KEY Publishing, 2013, s. 22.

156 § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

157 § 423 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

4. Hranice firemní pohostinnosti a korupce

Důležitým bodem naší práce je vymezení prostoru mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti a nalezení kritérií ke stanovení jejich hranic. Největší etická dilemata se odehrávají na hranici mezi pohostinností a korupcí. V této kapitole se budeme tázat po podstatě korupce a úplatkářství, lokalizaci jejich hranic, a to zejména v kontextu hospodářské soutěže, respektive korupce a pohostinnosti při získávání nové zakázky. Jde nám o zřetelné a pochopitelné oddělení firemní pohostinnosti od korupčního jednání a nalezení klíčů k tomuto oddělení. Korupce je nejen neetické jednání, ale také nelegální jednání. Po prvním kroku oddělení firemní pohostinnosti a korupce budeme pokračovat hledáním takové formy a míry firemní pohostinnosti, která již není eticky ospravedlnitelná, ale ještě se nejedná o korupci definovanou právním řádem České republiky. K tomu bude třeba hledat ona kritéria, jejichž definování je hlavním cílem této práce.

Cílem kapitoly je nalezení podstatných rozdílů mezi mravně ospravedlnitelnou firemní pohostinností a korupcí na rovině motivace, jednání i důsledků. Dále poukážeme na slabiny veřejných hospodářských soutěží, které praxe v dopravním stavitelství odhaluje.

4.1. Klasifikace korupce vzhledem k firemní pohostinnosti

Korupce je celospolečenský, globální fenomén. Je to fenomén živý, aktuální a také nadčasový.¹⁵⁸ Jak jsme viděli v historické kapitole, korupce provází lidstvo od nepaměti a vždy byla nahlížena jako nesprávné jednání. S korupcí se v praxi setkáváme na všech společenských úrovních v nejrůznějších oblastech od politiky, přes obchod až po sport a kulturu.¹⁵⁹ Z průzkumů veřejného mínění vyplývá, že korupce je vnímána jako nejzávažnější společenský problém.¹⁶⁰ Abychom korupci a pohostinnost správně rozlišili, musíme si korupci, její podstatu, motivaci a důsledky jasně definovat, jako jsme to výše udělali s firemní pohostinností.

158 Srov. PETROVSKÝ, Karel. *Korupce po česku, aneb, Korupce očima průměrného Čecha*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2007, s. 9.

159 Srov. ŠTIČKA, Michal. *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Transparency International - Česká republika, 2008, s. 17.

160 Srov. TAUCHEN, Jaromír – SCHELLE, Karel. *Korupce – Včera a dnes*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2013, s. 143.

„Samotný termín „korupce“ je latinského původu a vychází ze slovního základu *rumpere*, tj. zlomit, rozlomit, přetřhnout. Latinský výraz *corruptus* znamená následek určitého nekalého jednání, v překladu pak má několik výrazů: znečištěný, zkažený, zvrácený, mravně zvrácený, zvrhlý, podplacený.“¹⁶¹

Sociologové považují korupci za důsledek deviantního chování, jako jistou formu sociální deviace, konkrétně „*nonkonformní jednání vůči některé normě či soustavě norem, které velké množství osob v dané komunitě nebo společnosti akceptuje*“.¹⁶² Znakem firemní pohostinnosti je naopak soulad s pravidly a společenskými normami. Pohostinnost je založena na svobodné vzájemnosti, zatímco korupční vztah je založen na jednostranném získání výhody a svobodu neguje. Sociologická definice poukazuje na sobectví korupčníka. Pohostinnost je opak sobectví, akceptování a přijetí druhého. Pohostinnost, nezištná a *racionalizovaná*, má na rozdíl od korupce svůj komunitní rozměr, ukazuje na význam širší otevřené spolupráce založené na důvěře. Se sobectvím ale můžeme spojovat i jisté formy pohostinnosti, např. pohostinnost manipulující a patrně také zavazující.

Politologové vnímají korupci jako „*zneužití veřejné moci k soukromému zisku*“.¹⁶³ Právníci definují korupci jako „*vztah dvou subjektů jednajících v rozporu s dobrými mravy spočívající v nabídce, příslibu, realizování výhody v něčí prospěch nebo akceptování takového požadavku za vyžádanou, nabídnutou nebo slíbenou odměnu*“.¹⁶⁴ Jak už jsme uvedli výše, mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost má být naopak v souladu s dobrými mravy a nesmí být vyžádaná, ani předem slíbená. Anticipovaná pohostinnost je spíše korupcí, případně manipulující pohostinností. Pohostinnost nesmí provázet přílišné tlaky. Pohostinnost vždy respektuje svobodu možnosti obdarovat, přijmout či odmítnout. Korupce se skrývá, probíhá tajně, zatímco pohostinnost je zcela otevřená a probíhá veřejně. Rozlišení mezi skrytostí a diskretností se budeme věnovat dále.

Jedna z nejcitovanějších definic korupce od Josepha S. Nye zní „*Chování, které se z důvodů dosahování soukromých (osobních, rodinných, úzce skupinových) finančních*

161 CHMELÍK, Jan – TOMICA, Zdeněk. *Korupce a úplatkářství*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, s. 15.

162 GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 1999, s. 185.

163 ROSE-ACKERMAN, Susan. *Corruption and government: causes, consequences, and reform*. New York: Cambridge University Press, 1999, s. 91.

164 CHMELÍK, Jan – TOMICA, Zdeněk. *Korupce a úplatkářství*, s. 25.

*nebo statusových zisků odchyľuje od formálních povinností vyplývajících z veřejné role anebo přesahuje normy proti výkonu určitého typu soukromého vlivu“.*¹⁶⁵

Podstatou korupce je snaha jednoho subjektu, v našem případě firmy usilující o získání zakázky, jenž se snaží získat výhodu či náskok před ostatními a reciproční zájem druhého subjektu, v našem případě jedince nebo kolektivu zodpovědného za výběrové řízení dané zakázky, tedy zadavatele, jenž je schopen a ochoten v tomto směru zapůsobit a získat protiplnění. Takové protiplnění může mít v praxi různé podoby, např. finanční prostředky, zboží, služby nebo protislužby.¹⁶⁶

Pro firemní pohostinnost to znamená, že korupce a pohostinnost mohou vykazovat stejný nebo podobný výsledek např. dar nebo protislužbu, což odkrývá hlavní úskalí pohostinnosti. Zdá se, že korupce se tedy od pohostinnosti musí lišit v motivaci. Zatímco subjekt korumpující je motivován získáním nekalé výhody v hospodářské soutěži a výsledným ziskem, subjekt využívající pohostinnost je motivován vyjádřením díky a úcty teprve po vykonané práci, nikoli předem dohodnuté. Korupce a pohostinnost tedy někdy mohou mít na první pohled stejný vnější obraz, ovšem rozdílná východiska jednání, zcela rozdílný elementární přístup k věci. Jinými slovy jsou si teleologicky¹⁶⁷ (z hlediska konečného výsledku) mnohdy podobné, ovšem deontologicky¹⁶⁸ (z hlediska předcházející úvahy) zcela odlišné. Manipulující firemní pohostinnost má však v tomto rozlišení blíže korupci než námi zkoumané *racionalizované* pohostinnosti. Z toho je patrné, že firemní pohostinnost není a nebude fenoménem prostým etických dilemat.

Rozlišení korupce a pohostinnosti u darů a protislužeb je podle našeho názoru zejména v čase. Předem slíbený dar nebo protislužba při získávání zakázky je korupční, manipulující nebo přinejmenším zavazující jednání. Je to snaha o získání nepatřičné výhody. Mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost v podobě daru či protislužby musí přijít až následně a nesmí budít dojem závazku. Přesto hájíme tezi, že firemní pohostinnost nepatří do vztahu mezi zadavatelem veřejné zakázky a firmou, která o zakázku soutěží, neboť je to příliš citlivá a zneužívaná situace. Volíme opatrnější postoj, jak dále v této kapitole podrobněji rozpracujeme na příkladech z praxe.

165 VOLEJNÍKOVÁ, Jolana. *Korupce v ekonomické teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007, s. 15.

166 Srov. TAUCHEN, Jaromír – SCHELLE, Karel. *Korupce – Včera a dnes*, s. 143.

167 Srov. SKOBLÍK, Jiří. *Přehled křesťanské etiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997, s. 73–75.

168 Srov. tamtéž, s. 73–75.

Vláda České republiky korupci ve svých dokumentech definuje jako: „*Vztah mezi dvěma subjekty, ať jednotlivci nebo institucemi, z nichž jeden nabízí a většinou i poskytuje druhému určitou formu odměny za poskytnutí či příslib neoprávněné výhody. Druhý pak očekává, že mu za tuto výhodu bude slíbená materiální či nemateriální odměna poskytnuta*“.¹⁶⁹ Z toho vyplývá, že mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost nesmí být motivována získáním neoprávněné výhody.

Nejvyšší státní zastupitelství korupci definuje jako: „... *zneužití postavení spojené s porušením principu nestrannosti při rozhodování, motivované snahou po zisku. Korupce je projevem chyby v rozhodovacím (řídícím) procesu. Součástí korupčního procesu je vždy ten, kdo rozhoduje, jeho moc odchylovat se od stanovených pravidel, výměna takto vychýleného rozhodnutí za výhodu a nesprávnost (protiprávnost, amorálnost) tohoto vztahu výměny*“.¹⁷⁰

Všimněme si, že v této definici zaznívá nejen protiprávnost, ale také amorálnost korupce. Je tedy zřejmé, že korupční jednání je považováno za protiprávní a rovněž neetické. V minulosti byl kladen důraz zejména na soulad s právem, přičemž etická stránka jednání zůstávala stranou. V současnosti je možné sledovat trend, který etickou stránku jednání mnohem více zahrnuje do komplexního hodnocení.

Z etického pohledu je korupce zneužitím sociálních vztahů, negací svobody a důvěry ve vztazích, projevem sobectví, destabilizací funkčních spravedlivých sociálních systémů a výrazem nejistoty a strachu z případné budoucí spolupráce. Z etického pohledu se korupce realizuje v prostoru zla a provází ji nesvoboda, strach, nejistota, nedůvěra, skrytost a destrukce. Naproti tomu mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost realizující se v prostoru dobra upevňuje sociální vztahy, stabilizuje funkční sociální systémy, prohlubuje důvěru a svobodu ve vztazích, přináší jistotu a otevřenost budoucí spolupráci, znamená poděkování a výraz vděčnosti za proběhlou či probíhající spolupráci, přináší uznání druhého a jeho lidské důstojnosti přesahující pouhý obchodní vztah, odkazuje k nezištnosti a vyšším hodnotám lidského bytí. V křesťanském pojetí odkazuje k permanentnímu nezištnému obdarovávání člověka Bohem, odkazuje na gratuitní charakter celého stvoření. Při zkoumání konkrétní firemní pohostinnosti se musíme tázat, ke kterému z těchto pólů má blíže, co v důsledku znamená a co přináší.

169 PETROVSKÝ, Karel. *Korupce po česku, aneb, Korupce očima průměrného Čecha*, s. 18.

170 CHMELÍK, Jan – TOMICA, Zdeněk. *Korupce a úplatkářství*, s. 24.

Z tohoto stručného porovnání korupce a pohostinnosti vyplývá, že manipulující pohostinnost lze chápat jako jednání velmi blízké korupci. Zavazující pohostinnost je někde na oné nejasné hranici a vždy bude záležet na konkrétním jednání. Výsledkem tohoto bodu je zjištění, že *racionalizovanou* pohostinnost lze oddělit od korupce.

4.2. Korupce a související fenomény

Pojem korupce je v českém prostředí často chápán ve stejném významu jako úplatkářství, ovšem jedná se o dva významově ne zcela totožné pojmy. Korupce jako obecný pojem zahrnuje všechna jednání ve smyslu zneužití moci v jakékoli podobě, úplatkářstvím rozumíme pouze jednání postížitelná trestním právem.¹⁷¹ Úplatkářství je pojem užší, který lze podřadit pod obecnější pojem korupce.

V těchto konsekvencích rozeznáváme také fenomény jako klientelismus a nepotismus. Klientelismem rozumíme upřednostňování přátel vytvářející osobní vazbu mezi klientem a jeho patronem. Nepotismem rozumíme prosazování členů vlastní rodiny na lukrativní pozice.¹⁷² Klientelismus ani nepotismus nejsou trestním právem České republiky postihovány, ovšem můžeme je chápat jako společenské fenomény hraničící s korupcí.

Dostáváme se k dalšímu problematickému bodu firemní pohostinnosti. V situaci, kdy je osoba poskytující jménem firmy pohostinnost spřízněna rodinnou či jinou pevnou vazbou s osobou, která je příjemcem pohostinnosti za druhou stranu, měla by být zvolena opatrnější a co možná nejtransparentnější varianta pohostinnosti. Ideálně by příjemců pohostinnosti mělo být za druhou stranu více, aby nevznikaly pochybnosti o pletichách mezi příbuznými nebo známými.

Někteří autoři dále rozlišují korupci na finanční a byrokratickou. Podstatou finanční korupce je nekalé dosažení finančního zisku, zatímco podstatou byrokratické korupce je nekalé dosažení postu spojeného s byrokratickou mocí.¹⁷³

Dále v podobné souvislosti můžeme uvést lobbying. Lobbying je nahlížen jako demokratický institut, který provozuje ten, kdo ve veřejném zájmu či ve prospěch zájmů

171 Srov. PETROVSKÝ, Karel. *Korupce po česku, aneb, Korupce očima průměrného Čecha*, s. 20.

172 Srov. *Metodický návod k postupu státních zástupců ve věcech trestných činů souvisejících s korupcí*. Brno: Nejvyšší státní zastupitelství, 2010, s. 8.

173 Srov. DEFLEM, Mathieu. *Sociology of Law – Visions of a Scholarly Tradition*, 2 ed. University of South Carolina: Cambridge University Press, 2008, s. 73.

jistých skupin ovlivňuje rozhodování veřejných činitelů, za což mu může být poskytována odměna.¹⁷⁴ Podle našeho názoru nelze lobbying připodobňovat k firemní pohostinnosti. Zdá se, že mezi dvěma póly korupce a pohostinnosti, je lobbying mnohem blíže pólu korupce. Naše tvrzení podporují známí lobbisté pravomocně odsouzení za korupci, jako např. lobbista Marek Dalík¹⁷⁵, nebo fotbalový boss a sportovní lobbista Miroslav Pelta, v současnosti (květen 2017) obžalovaný a vyšetřovaný. Pelta se proti obžalobě z korupce brání tvrzením, že pouze lobboval za zájmy sportovních klubů.¹⁷⁶

Korupce je jev, který je také více či méně pregnantně měřitelný.¹⁷⁷ Pro účely naší práce se měřením korupce a souvisejícími jevy zabývat nebudeme. Zatímco legitimní firemní pohostinnost má ideálně ve svém důsledku vést k upevnování zdravých obchodních vztahů, zlepšování atmosféry podnikatelského prostředí a přispívat k lepší náladě mezi lidmi, důsledky korupce naopak znamenají „závažný problém a hrozbu, kterou korupce představuje pro stabilitu a bezpečnost společnosti tím, že podryvá instituce a hodnoty demokracie, etické hodnoty a spravedlnost a zároveň ohrožuje udržitelný rozvoj a zákonnost“.¹⁷⁸

Je patrné, že firemní pohostinnost v důsledku vede ke zcela jiným společenským dopadům než korupce. Také počáteční motivace je jiná. Podívejme se na podstatný rozdíl mezi pojmy dar a úplatek. Dar nemá na svém počátku ekonomickou funkci. Jeho podstatnou funkcí je prohlubování sociální integrity a odstraňování komunikačních bariér. Dar má na rozdíl od úplatku ze své podstaty *symbolickou hodnotu* a není vyžadován. Nacházíme jedno z klíčových kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Symboličnosti jakožto kritériu se budeme více věnovat v příslušné kapitole. Dalším charakteristickým rysem, který dar odlišuje od úplatku, je ten, že dary

174 Srov. VANTUCH, Pavel. *Lobbing není korupce*. Právní rádce. 2009, roč. 6, s. 42.

175 Srov. Dalík už zaplatil čtyřmilionovou pokutu. Jinak by mu hrozil delší trest. IDNES. (9.9.2016) [2017-2-20]. <http://zpravy.idnes.cz/dalik-uz-zaplatilctyrmilionovoupokutuflm-/domaci.aspx?c=A160909_074357_domaci_san>.

176 Srov. Pelta skončil ve vězeňské nemocnici. Policie jej viní z půlmiliardové škody. Česká televize. (11.5.2017) [2017-5-30]. <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2115390-pelta-skoncil-ve-vezenske-nemocnici-policie-jej-vini-z-pulmiliardove-skody>>.

177 Srov. KOTLÁNOVÁ, Eva. *Korupce a ekonomický růst*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2012, s. 29–32.

178 DAVID, Vladislav – NETT Alexander. *Dokumenty OSN ke korupci a organizovanému zločinu: Úmluva OSN proti korupci, Protokol proti nezákonné výrobě střelných zbraní, jejich částí a součástí a munice i proti nezákonnému obchodu s nimi, doplňující Úmluvu OSN proti nadnárodnímu organizovanému zločinu*. 1. vyd. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2008, s. 32.

se předávají otevřeným způsobem.¹⁷⁹ Firemní pohostinnost by se měla otevřeně odehrávat v prostoru obecného dobra a obecné svobody. Korupce je naproti tomu diskriminací konkurentů a hrubým potlačováním jejich svobody v hospodářské soutěži. Diskriminace, potlačování svobody a cílená skrytost (nikoli taktní diskrétnost) indikují nespravedlivé jednání.

4.3. Trestněprávní úprava korupce

Korupce jakožto „zneužívání veřejné pravomoci (síly) k soukromému prospěchu“¹⁸⁰ a jednání s ní spojené jsou praktiky nezákonné a trestněprávně postižitelné. Pro účely naší práce v tomto bodě provedeme pouze velmi obecný přehled trestně-právní úpravy korupce v České republice.

Postižitelnost korupce je v českém právním řádu upravena ve dvou základních úrovních: veřejnoprávní a soukromoprávní. Občanský zákoník postihuje korupci v soukromém právu. Na veřejnoprávní úrovni jde o normy trestního práva, konkrétně trestní zákoník, ale také zákon o veřejných zakázkách nebo zákon o střetu zájmů. Zákon o veřejných zakázkách v příslušné kapitole podrobíme kritice v aplikaci na typické situace z praxe dopravního stavitelství. Korupce v českém právním řádu není postihována jako samostatný delikt. Postihovány jsou pouze vybrané formy naplňující znaky některých skutkových podstat upravených v trestním zákoníku.¹⁸¹

Jedná se zejména o tzv. úplatkářské trestné činy specifikované v hlavě X. trestního zákoníku, konkrétně jsou to:

- trestný čin přijetí úplatku: „*Úplatkářství se dopustí ten, kdo sám nebo prostřednictvím jiného v souvislosti s obstaráváním věci obecného zájmu pro sebe nebo pro jiného přijme nebo si dá slíbit úplatek, nebo kdo sám nebo prostřednictvím jiného v souvislosti s podnikáním svým nebo jiného pro sebe nebo pro jiného přijme nebo si dá slíbit úplatek*“ (§331 tr.z.),
- trestný čin podplacení, jehož se dopustí ten, kdo „*poskytne, nabídne nebo slíbí úplatek*“ (§332 tr.z.),

179 Srov. DUFKOVÁ, Ivana – ZLÁMAL, Jiří. *Korupce*. 1. vyd. Praha: Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, 2005, s. 6–7.

180 STAPENHURST, Rick – JOHNSTON, Niall – PELIZZO, Riccardo. *The Role of Parliament in Curbing Corruption*. *WBI Development Studies*. Washington, DC: World Bank, 2006, s. 2.

181 Srov. *Metodický návod k postupu státních zástupců ve věcech trestných činů souvisejících s korupcí*. Brno: Nejvyšší státní zastupitelství, 2010, s. 25.

- trestný čin nepřímého úplatkářství, jehož se dopustí osoba, která „*bude svým vlivem nebo prostřednictvím jiného působit na výkon pravomoci úřední osoby*“ (§333 tr.z.).

Úplatek je v právním řádu České republiky definován jako: „*neoprávněná výhoda spočívající v přímém majetkovém obohacení nebo jiném zvýhodnění, které se dostává nebo má dostat uplácené osobě nebo s jejím souhlasem jiné osobě, a na kterou není nárok*“ (§334 tr.z.).¹⁸²

Další trestné činy související s korupcí jsou upraveny v hlavě V. Jedná se o zákony upravující mimo jiné pravidla hospodářské soutěže a zadávání veřejné zakázky, konkrétně sjednávání výhody při zadávání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě (§256 tr.z.), pletichy při zadávání veřejné zakázky a při veřejné soutěži (§257 tr.z.) a pletichy při veřejné dražbě (§258 tr.z.).

Odborníci na právo dále uvádějí různé podoby úplatku. Kromě peněz nebo protislužby může být příkladem úplatku také zisk vlivu na rozhodovací činnosti týkající se dispozice s majetkem nebo sponzorský dar.¹⁸³ Na příkladu protislužby nebo sponzorského daru, které patří také do firemní pohostinnosti, vidíme, že firemní pohostinnost může být v jistých případech vnímána kontroverzně nebo dokonce nezákonně. Právě proto zastáváme při veřejné hospodářské soutěži pravidlo nulové firemní pohostinnosti vzhledem k zadavateli, případně pohostinnost symbolickou, jak popíšeme dále v kapitole věnované slabinám veřejné hospodářské soutěže.

Minimální výše úplatku není zákonem stanovena. Rozhodující je tak oblast společenského života, kde k jednání dochází. Například úplatek v podobě spropitného v restauraci je obecně tolerován ba spíše vyžadován, zatímco úplatek v oblasti veřejné správy je obecně vnímán jako silně nežádoucí.¹⁸⁴ Společenská škodlivost se hodnotí ad hoc na základě zásady subsidiarity trestní represe (§12 odst. 2 tr.z.).

Pro nás je důležité, že právě v oblasti státní správy, tedy v oblasti, na níž cílí naše práce, je úplatek vnímán velmi negativně. Podle našeho názoru do veřejné soutěže

¹⁸² § 331 – 334 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁸³ Srov. DAVID, Vladislav – NETT, Alexander. *Korupce v právu mezinárodním, evropském a českém*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 247.

¹⁸⁴ Srov. *Metodický návod k postupu státních zástupců ve věcech trestných činů souvisejících s korupcí*. Brno: Nejvyšší státní zastupitelství, 2010, s. 14.

nepatří ani úplatek, ani dobře míněná pohostinnost. Tato oblast je jednoduše příliš citlivá a bude tedy na místě zastávat opatrnější politiku firemní pohostinnosti.

Pro účely naší práce stručně vydefinujeme pojmy veřejná zakázka a zadavatel a jejich právní zakotvení. Podle právní definice je veřejnou zakázkou „zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací“.¹⁸⁵ Pojem zadavatel známe na třech různých rovinách: veřejné, sektorové a dotované. Veřejný zadavatel je klasický subjekt veřejného sektoru. Spadají sem ministerstva, správní úřady, soudy, státní zastupitelství, státní příspěvkové organizace, obce nebo kraje. Dotovaným zadavatelem je zástupce soukromého sektoru, který zakázku financuje z veřejných zdrojů, např. z dotace státního rozpočtu. Sektorový zadavatel může být subjekt ze soukromého sektoru, vykonávající činnosti důležité pro chod státu, ve kterých mohou mít dané subjekty monopolní postavení, např. vodní hospodářství, energetika, plynárenství, teplárenství nebo poštovní služby.¹⁸⁶

4.4. Původ korupce

Korupci obecně považujeme za trestnou činnost, která ve svém důsledku ohrožuje samotné základy demokracie. Korupční trestné činy jsou hodnoceny jako tzv. „delikty bez obětí“.¹⁸⁷ Korupci lze ovšem chápat také jako reakci na nefunkční systém, a tedy jako indikaci většího společenského problému. Někteří ekonomové například hájí tezi, podle které vysoká míra korupce v komunistickém Československu paradoxně pomáhala udržet systém v chodu, neboť samotný systém by se bez „korupční pomoci“ mezi lidmi sám brzy zhroutil. V současné době se můžeme sami sebe tázat, zda kolosální korupční aféry v české politice, obchodu a sportu neindikují další společenský problém, jako např. občanskou rezignaci v oblasti spravedlnosti a mravů nebo nezájem o společenskou dění a uzavírání se do sebe.

V oblasti korupčního jednání rozlišujeme dva elementární subjekty: první, který úplatek nabízí a druhý, který úplatek přijímá.¹⁸⁸ Ten, kdo úplatek přijímá nebo požaduje, obvykle disponuje pravomocí či postavením, z jehož titulu může působit na předmět

185 § 7 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

186 Srov. OCHRANA, František a kol. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 244.

187 Srov. PETROVSKÝ, Karel. *Korupce po česku, aneb, Korupce očima průměrného Čecha*, s. 24.

188 Srov. CHMELÍK, Jan – TOMICA, Zdeněk. *Korupce a úplatkářství*, s. 81.

zájmu subjektu nabízejícího úplatek. Při získávání zakázky ve stavebnictví jsou to úředníci rozhodující o veřejných zakázkách nebo zaměstnanci firem rozhodující o přidělení subdodávky.

Na zvyšující se počty odhalených korupčních afér při získávání veřejných zakázek reagovalo Ministerstvo pro místní rozvoj tzv. „transparentní novelou“ z roku 2012. Mezi novinky, které měly znesnadnit možnost korupce, patří snížení finančních limitů pro veřejné zakázky, pro které platí zadávání podle zákona, dále zvýšení nároků na přípravu veřejné zakázky a zrušení losování, zavedení zveřejňovacích povinností, rozšíření okruhu zadavatelů, přísnější kritéria pro zakázky s vyšší finanční hodnotou, povinné storno zadávacího řízení v případě existence jediné nabídky (později ovšem zrušeno pro množství komplikací ve specifických případech), změny v hodnotících kritériích a také zrušení možnosti zužovat počet zájemců o zakázku.

Nově byla zavedena povinnost uveřejnit celé znění smlouvy uzavřené na veřejnou zakázku, včetně změn a dodatků.¹⁸⁹ Nová právní úprava také upravuje dohled nad zadáváním veřejných zakázek.¹⁹⁰ Některé ze změn byly ovšem po krátké době opět zrušeny a novela se tak stala spíše předmětem odborné kritiky. Slabiny zákona o veřejných zakázkách, které praxe odhaluje, rozebereme v následujících bodech.

4.4.1. Korupční rizika při veřejné soutěži

Přes snahu o znesnadnění možnosti korupce při veřejné soutěži praxe stále odhaluje nedostatky. Nepřehlednost, nesystematičnost, nesrozumitelnost nebo nejasnost právního předpisu, který není bez studia doplňujících komentářů nebo rozhodovací praxe pro laika pochopitelný a který bývá často novelizován, omezuje orientaci v zákoně a zvedá nároky na odbornost lidí účastnících se zadávacího řízení. Zvyšuje se tím riziko pochybení zadavatele nebo dodavatele, které nemusí být nutně způsobeno korupcí, ovšem korupce se v takové situaci lépe skrývá a je obtížněji odhalitelná. V praxi se tyto nejasnosti v zákoně projevují také tím, že se zadavatelé i dodavatelé mohou snažit zákon o veřejných zakázkách obcházet.¹⁹¹

189 Srov. *Veřejné zakázky – Transparentní novela zákona*. Ministerstvo pro místní rozvoj. (2012) [2017-5-23] <http://www.mmr.cz/getmedia/a3cb52e6-501f-498e-89fa-d79c1fc0ae0f/Verejne-zakazky_Brozura.pdf>.

190 Srov. PAVEL, Jan. *Veřejné zakázky a efektivnost*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013, s. 81.

191 Srov. PAVEL, Jan. *Veřejné zakázky a efektivnost*, s. 81.

Variabilita možných výkladů různými institucemi zvyšuje míru nejistoty zadavatelů, umožňuje přizpůsobovat zadání svým vlastním potřebám, což v důsledku pomáhá maskovat korupci. Výklad zákona si kromě zadavatele může přizpůsobovat také kontrolní orgán. Vysoká míra administrativní náročnosti ve výsledku snižuje dohledatelnost korupčního jednání a prodlužuje zadávání veřejných zakázek.

V dalších bodech se zaměříme na typické situace z praxe v oblasti dopravního stavitelství. Budeme se tázat po limitech firemní pohostinnosti při získávání zakázky ve veřejné a v soukromé sféře. Jde nám o stanovení hranic mravně ospravedlnitelné, zdravé, společensky přínosné firemní pohostinnosti a vymezení se vůči korupci a úplatkářství. Vycházíme při tom z naší více než desetileté praxe podnikání v dopravním stavitelství.

4.4.2. Veřejná sféra a limity externí firemní pohostinnosti

Problematika uplácení úředníků ve veřejné sféře při soutěži o veřejnou zakázku má několik kritických momentů. V následujících bodech představíme jednotlivé problematické momenty z praxe a budeme na nich zkoumat limity firemní pohostinnosti.

a) Zadání kritérií „na míru“ pro předem vybranou firmu

Zadavatel má obvykle pravomoc stanovit kritéria, která musí splnit účastník soutěže. V českém dopravním stavitelství se nezdá vyskytly veřejné zakázky postavené tak, že kritéria splnila pouze jedna firma.¹⁹² Jinými slovy naplánovaná veřejná zakázka odpovídala nabídce jedné konkrétní firmy.¹⁹³ Taková firma si mohla stanovit v podstatě jakoukoli cenu, neboť konkurence byla předem vyloučena. Jako konkrétní příklad uvádíme rekonstrukce žulových dlažeb v historické části Prahy, kde požadavkem bylo, aby firma zaměstnávala dlaždiče s výučním listem. Samostatný obor dlaždič však již několik desetiletí neexistuje. Jedna firma však stále zaměstnává jediného vyučeného dlaždiče ve velmi pokročilém důchodovém věku, který je již neschopen fyzické práce. Díky jeho výučnímu listu tato firma opakovaně vítězí v takto zadaných výběrových

192 Srov. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2014*. Ministerstvo pro místní rozvoj. (2015) [2017-5-24] <http://www.portal-vz.cz/getmedia/e404b766-77d0-488b-8809-6951c53c0eb9/Vyrocní-zpráva-o-stavu-verejnych-zakazek-v-Ceske-republice-za-rok-2014_final.pdf>.

193 Srov. MRAVCOVÁ, Jana – JURČÍK, Radek. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. 1. vyd. Praha: Otevřená společnost, 2009, s. 27–28.

řízení. Podle našeho názoru vykazuje tímto způsobem zadaná zakázka znaky korupce a nikoli otevřené veřejné zakázky. Při takto nastavených technických podmínkách se již nejedná o účinnou hospodářskou soutěž. Firemní pohostinnost ze strany jediné firmy, která splňuje požadavky zadání, by podle našeho soudu překračovala své hranice a byla by spíše korupcí. Pohostinnost nemůže jít ruku v ruce s upravováním podmínek zakázky, a stávat se tak protislužbou k jejímu získání. Hájíme tezi, že firemní pohostinnost nepatří do vztahu mezi zadavatelem veřejné zakázky a zhotovitelem. Jiný případ je vztah mezi soukromým zadavatelem a zhotovitelem, o němž pojednáme dále. Firemní pohostinnost mezi úředníkem zodpovědným za výběrové řízení veřejné zakázky a uchazečem o zakázku by měla být nulová, případně pouze symbolická, omezená pouze na drobné reklamní předměty jako např. firemní pero nebo kalendář v hodnotě do 100 Kč.

b) Nejnižší cena

Typickým kritériem pro přidělení veřejné zakázky je nejnižší cena. Praxe v dopravním stavitelství opakovaně odhaluje jednostrannost tohoto kritéria. Již z podstaty věci vyplývá, že to, co je nejlevnější, nebude nejkvalitnější. Firmy s nejnižší podanou cenou nakonec v praxi dohnají tzv. „podhodnocené akce“ pomocí víceprací, které výslednou cenu upraví podle potřeby. Příkladem růstu ceny v průběhu akce je např. známá stavba tunelového komplexu Blanka.¹⁹⁴ Schvalování víceprací úředníkem je potom oblastí otevřenou pro případnou korupci. V devadesátých letech minulého století bylo obvyklé vybírat firmy podle poskytnuté záruky, bezúhonnosti, ceny, realizovaných referencí a kvality. Právě kvůli možnému nařčení z korupce se nakonec ustoupilo od všech dalších kritérií a jediným kritériem zůstala nabídková cena, což umožnilo získávat velké stavební zakázky lidem s nejrůznější podnikatelskou motivací a trestní minulostí. Výsledkem je často nevalná kvalita nově realizovaných dopravních staveb.

Podobně jako u zadávání kritérií výběrového řízení „na míru“ hájíme rovněž v tomto případě tezi, podle které firemní pohostinnost nepatří do vztahu mezi úředníkem zodpovědným za schvalování víceprací a dotčeným dodavatelem. Zastáváme v tomto vztahu pravidlo nulové, případně drobné firemní pohostinnosti v hodnotě do 100 Kč,

¹⁹⁴ Srov. *Stavba tunelu blanka se prodraží o deset miliard korun*. Silnice-železnice. (6.2.2011) [2017-6-1]. <<http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/stavba-tunelu-blanka-se-prodrazi-o-deset-miliard-korun/>>.

kteřá nesmí budit dojem závazku na straně zodpovědného úředníka. Dále se zasazujeme o optimalizaci kritérií pro výběr dodavatelů. Zohledňovat by se měla poskytnutá záruka na stavební dílo, reference i podnikatelská minulost. Je tristní, že osoba, která ukončí činnost firmy s dluhy v řádu desítek či stovek milionů korun, a zničí tak mnoho poctivých dodavatelů, bez problémů založí firmu novou a opět získává velké veřejné zakázky. Je smutné, že se tak děje opakovaně.

Tato skutečnost významně poškozujė české podnikatelské prostředí, poctivé podnikatele připravuje o motivaci a mladé lidi připravuje o zdravé ideály a nastavuje jim zvrácená měřítka jako běžnou normu.

c) Zakázky bez výběrového řízení

Dalším kritickým momentem je přidělování zakázek malého rozsahu¹⁹⁵ bez výběrového řízení. V praxi mohou být zakázky do určité výše (typicky do 100 000 Kč) zadávány bez výběrového řízení. Není složité domyslet, že vyšší zakázky se potom jednoduše rozdělí na několik samostatných zakázek, které se vejdu do požadovaného limitu a úředník má neomezenou pravomoc výběru firmy.

Také v tomto vztahu mezi úředníkem zodpovědným za přidělení zakázky bez výběrového řízení a dotčeným dodavatelem zastáváme stejné pravidlo, tedy pravidlo nulové, případně drobné pohostinnosti v hodnotě do 100 Kč. V žádné z uvedených typických situací z praxe nesmí firemní pohostinnost budit dojem závazku, který je vhodné oplatit. V tom případě by se jednalo o korupci a nikoli zdravou firemní pohostinnost. Proto se přikláníme v těchto vztazích pro praxi nulové firemní pohostinnosti, a to i přes fakt, že někteří ekonomové považují úplatek úředníkovi jako morálně přijatelný, zvláště v případech, kdy tak dosáhneme slušného chování úředníka nebo urychlení vyřízení žádosti.¹⁹⁶ V případě získávání veřejné zakázky s tímto názorem na uplácení úředníka nesouhlasíme. Dosahovat slušného chování úředníka úplatkem podle našeho názoru dlouhodobě nepovede ke zdravému a funkčnímu systému, ale spíše k postupné legalizaci korupce a destabilizaci normálních sociálních vztahů.

195 Srov. § 18 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

196 Srov. RYŠKA, Pavel – PRŮŠA, Jan. *Korupce: ekonomie vs. mýty*. 1. vyd. Praha: Institut Václava Klause, 2013, s. 21.

d) Jednací řízení bez uveřejnění

Další rizikovou oblastí je jednací řízení bez uveřejnění, které v určitých případech povoluje zákon.¹⁹⁷ Zadavatel tak jedná přímo s konkrétním dodavatelem, případně dodavateli, aniž by probíhala hospodářská soutěž. Pokud k tomu přidáme takové možnosti tolerované českou legislativou, jako jsou např. akcie na doručitele, je korupce naprosto bez rizika a nedohledatelná. Tato situace se však týká zejména informačních a komunikačních technologií a v praxi dopravního stavitelství se s ní běžně nesetkáváme.

e) Kvalifikační předpoklady

Praxe odhaluje praktiky, při kterých zadavatel požaduje nadměrné kvalifikační předpoklady neadekvátní rozsahu a náročnosti požadovaných stavebních prací. Jde např. o profesní certifikáty, vzdělání nebo referenční zakázky, které menší firmy nemohou doložit. Tímto požadavkem zadavatel vyřadí z veřejné soutěže menší firmy, které by se mnohdy pro realizaci zakázky nejlépe hodily. Ve hře poté zůstane jen několik tzv. „velkých hráčů“. Taková situace potom vytváří prostor pro kartel¹⁹⁸ a korupční jednání.

Firemní pohostinnost ze strany firem, které splňují neadekvátně náročná kritéria a odměňují úředníky za přísné nastavování pravidel, nemá v účinné veřejné hospodářské soutěži místo a opět se kloníme k názoru, že takové jednání má korupční charakter.

f) Nejasná zadávací dokumentace

Další slabinou zadávání veřejných zakázek, kterou praxe odhaluje, je neúplná nebo nejasná zadávací dokumentace. Taková dokumentace zneprůhledňuje postup zadavatele v zadávacím řízení a může odradit některé dodavatele od podání nabídky. Do veřejného řízení se potom přihlásí méně uchazečů a zadavatel může pružně přizpůsobit výklad určitých bodů zadávací dokumentace na míru nabídce předem vybraného dodavatele, nebo vyloučit ostatní dodavatele bez objektivního důvodu.¹⁹⁹

197 Srov. MRAVCOVÁ, Jana – JURČÍK, Radek. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*, s. 27–28.

198 Kartel je forma obchodní dohody mezi soutěžiteli, která narušuje hospodářskou soutěž. Cílem kartelu je obvykle omezení, případně vyloučení konkurence. V České republice jsou tyto dohody zakázané.

199 Srov. KAMENÍK, Martin – PETRÁKOVÁ, Lenka. *Korupční rizika ve veřejných zakázkách: jak jim čelit? Metodika pro územní samosprávy*. Bezkorupce.cz. (2012) [2017-5-24] <http://www.bezkorupce.cz/wp-content/uploads/2011/09/metodika_FINAL.pdf>.

V případě nejasné nebo neúplné zadávací dokumentace má zadavatel neomezený prostor pro výběr předem vytipované firmy. Pohostinnost jako protislužba za takto neseriózně zadanou veřejnou soutěž není pohostinností, ale korupčním jednáním.

g) Maskovaný střet zájmů

Dalším korupčním rizikem při vyhodnocování veřejné zakázky je střet zájmů. Samotný střet zájmů je sice zákonem definován a zakázán, ovšem často se v praxi jedná o neprůhledný střet zájmů např. v případech propojenosti přes subdodavatele nebo při nejasné vlastnické struktuře firmy.

Pohostinnost mezi spřízněnými osobami nemusí nutně znamenat korupční jednání, jde však o morální hazardování a je nutné být při pohostinnosti co nejtransparentnější a nejlépe směřovat firemní pohostinnost k více osobám druhé strany. V situaci, kdy příjemce firemní pohostinnosti je zadavatel veřejné zakázky, platí výše uvedený opatrnější postoj, který v této práci hájíme.

h) Zamlčení důležitých informací

V praxi se stává, že výkaz výměr zadané zakázky obsahuje např. skládkovné vybouraných hmot, což je v dopravním stavitelství obvykle významná položka rozpočtu. Zadavatel má například možnost likvidace vybouraných hmot na své interní drtičce stavebních hmot zdarma, nebo za velmi nízkou cenu, což ovšem sdělí pouze vytipované firmě. Vybraná firma má potom drtivou konkurenční výhodu při sestavování cenové nabídky. Firmy, které zahrnou likvidaci vybouraných hmot do svých rozpočtů, budou zcela jistě dražší, a umožní tak vytipované firmě navýšit ceny dílčích položek podle potřeby.

Praxe odhaluje i další podobná zamlčování. Setkali jsme se například se zadáním výsadby padesáti okrasných stromů výšky minimálně 2,5 m po dokončení velkého kruhového objezdu a přilehlých komunikací. Cena konkrétního stromu podle dokumentace byla při zadané výšce 10 000 Kč. Firma, která zakázku získala, vysadila mladé stromky výšky 0,5 m, čímž snížila své náklady téměř o 500 000 Kč. Zadavatel dílo převzal bez závad a nedostatků.

Dalším příkladem byl projekt s předimenzovanými podkladními vrstvami nově budované komunikace. Firmy zakázku ocenily podle projektu, ovšem jedna firma

spočítala cenu podkladních vrstev podle obvyklé praxe a zvítězila ve výběrovém řízení. Ukázalo se, že zadavatel netrval na dodržení projektové dokumentace, ale požadoval dodržení platné normy, tedy obvyklé skladby podkladních vrstev. Podobných příkladů přináší praxe mnoho. Takové předchozí jednání s jednou konkrétní firmou splňuje podle našeho názoru znaky korupčního jednání a veškerá firemní pohostinnost, jakožto protislužba za poskytnutou informaci, je korupcí. Jedná se o explicitní ovlivňování výsledku veřejné soutěže.

ch) Neviditelné zveřejnění veřejné soutěže

V praxi jsme se mnohokrát setkali se situací, kdy zadavatel veřejné soutěže zveřejnil zadávací dokumentaci tak, že byla pro nezasvěcenou osobu v podstatě nedohledatelná, nebo byla zveřejněna natolik pozdě, že nebylo možné stihnout vyřídit všechny potřebné formality. Vždy se ovšem našla jedna firma (případně dvě spřátelené), která podala úplnou nabídku včas. Zadavatel se tak může domluvit s vytipovanou firmou a „neviditelnou“ nebo „bleskovou“ soutěží vyloučit konkurenci. Firemní pohostinnost zde znamená korupci stejně jako v předchozím případě se zamlčením důležitých informací.

i) Návrh řešení na snížení korupce ve veřejných zakázkách

Zákon o veřejných zakázkách je v porovnání se zeměmi, které mají nejnížší úroveň korupce, např. Dánsko, Finsko, Japonsko nebo Nový Zéland, příliš složitý a připouští mnohost výkladů. Země s nejnížší korupcí mají zákony formulovány jednoduše a pochopitelně i pro laika, aniž by vytvářely prostor pro nejednotné výklady. Zjednodušení a vyjasnění formulací v zákoně o veřejných zakázkách by mohl být první krok ke snížení korupce ve veřejných zakázkách. S tím souvisí také fenomény jako např. kontroverzní akcie na doručitele, které umožňují korumpovat prakticky bez rizika dohledání. Takové skutečnosti je třeba legislativně upravit.

Zavedení pravidla nulové firemní pohostinnosti vzhledem k zadavateli veřejné zakázky může být dobrou prevencí. Podle našeho názoru je namíste zvolit v situaci, kdy firma usiluje o veřejnou zakázku, spíše opatrnější politiku firemní pohostinnosti, tedy nejlépe pohostinnost zcela vynechat a eticky ne hazardovat. Firemní pohostinnost má podle našeho soudu své místo jinde v obchodních vztazích a jednoduše nepatří do veřejné soutěže, neboť tato oblast je příliš citlivá a velmi často korumpovaná.

Druhým krokem ke snížení korupce ve veřejných soutěžích by bylo odstranění „neviditelných“ veřejných soutěží a podobné nedohledatelné zadávání by napříště bylo podrobena sankcím. S tím souvisí také zefektivnění kontrolních mechanismů odhalujících střet zájmů.

Třetím navrhovaným krokem by bylo zrušení veřejných zakázek malého rozsahu bez výběrového řízení a postih úředníků za zamlčování podstatných informací o zakázce nebo za přípravu zakázky pro konkrétní předem vytipovanou firmu. S tím souvisí i stále častěji diskutovaná fluktuace úředníků, kteří by neměli být na rozhodovací pozici příliš dlouho, ale měli by se na těchto postech naopak pravidelně střídát.

Inspirací by pro nás také mohlo být Finsko, kde je jedna z nejnižších úrovní korupce na světě, mimo jiné proto, že platy úředníků odpovídají vysoké životní úrovni tamní společnosti. Dobře placení úředníci mají logicky větší imunitu vůči nabízenému úplatku.

4.4.3. Soukromá sféra

Na počátku zadání veřejné soutěže si firmy kladou otázku, zda je výhodnější realizovat dílčí část stavby interními zdroji, nebo tuto část zadat jako subdodávku. Toto rozhodování, které platí také pro veřejnou sféru, je odborně označováno jako *make or buy decision*.²⁰⁰ V soukromé sféře je mnohem více prostoru pro pohostinnost. Ideální případ, kdy korupce nemá důvod existovat, je situace, kdy sám majitel firmy vypisuje výběrové řízení na subdodávku a jedná rovněž s majiteli vybíraných firem. Podívejme se na pozitiva i limity firemní pohostinnosti v soukromé sféře.

a) Firemní pohostinnost mezi majiteli firem

V situaci, kdy majitel firmy vybírá subdodavatele pro dílčí část stavby většího rozsahu a jedná přímo s majiteli dalších firem, nemá korupční jednání důvod existovat. Velkou inspirací pro veřejný sektor by měly být metody výběru dodavatelů v soukromém sektoru. Pokud za generálního dodavatele stavby vybírá dílčího dodavatele přímo majitel, nikdy se nerozhoduje pouze na základě ceny. Vzhledem k tomu, že za dílo jako celek ponese zodpovědnost, záruky a dílo bude sloužit jako budoucí reference a v neposlední řadě ovlivní firemní obraz generálního dodavatele,

²⁰⁰ Srov. HAMERNÍKOVÁ, Bojka a kol. *Veřejné finance*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, s. 103.

vybírá majitel dílčího dodavatele na základě kvality realizovaných zakázek, referencí, záruk a postoji k reklamacím zrealizovaných staveb, podnikatelské historie, firemního obrazu a ceny. Jinými slovy, majitel firmy hledá pro svou stavbu nejlepšího, nikoli nejlevnějšího dodavatele. Veřejná sféra obvykle nehledá nejlepšího dodavatele, ale pouze nejlevnějšího dodavatele.

Pokud tedy majitel firmy oslovuje s poptávkou majitele ostatních firem, je cílem obou stran naprostý soulad se zájmy firmy. Korupce nemá smysl, i když výjimky by se patrně také našly. Generální dodavatel hledá ideálního dílčího dodavatele a ten zase ideální zakázku pro svoji firmu. Právě tímto způsobem získává naše firma Granite Design, s. r. o. většinu svých zakázek. Naše firma získá průměrně dvě zakázky z veřejné soutěže za rok a patnáct až dvacet zakázek v soukromém sektoru, kde obvykle podmínky vzájemně vyjednávají majitelé.

Právě v situaci vztahu majitelů firem je mimořádně otevřený prostor pro firemní pohostinnost. V této situaci plní firemní pohostinnost svou esenciální funkci, tedy upevňování dobrých obchodních i lidských vztahů, výraz poděkování a úcty druhému, sociální integraci, pozitivní zpětnou vazbu a otevřenost vůči budoucí spolupráci. Funguje na bázi důvěry, vzájemnosti a svobody. Naše politika firemní pohostinnosti klade důraz na otevřenost, přiměřenost a vytváření klidné atmosféry. Nikdy nechceme druhou stranu zaskočit příliš hodnotným darem nebo protislužbou, ale naopak příjemně, spíše symbolicky potěšit a vyjádřit poděkování za spolupráci. Naším typickým darem je kniha, přičemž při výběru cílíme na zájmy obdarovávaného a snažíme se nalézt kvalitní knižní novinku v daném oboru. Běžně zveme své objednatele na firemní obědy, večere a slavnostní události, např. po kolaudaci stavby nebo po podpisu významné smlouvy či uzavření strategického partnerství na konkrétní zakázku.

Při větších zakázkách patří do firemní pohostinnosti např. vyhlídkový let balónem nad krajinou Českého ráje a podobné zážitkové programy nebo kratší společný zájezd po České republice, kde se obvykle doladí detaily smlouvy, optimalizuje společná strategie a harmonogram stavby velkého rozsahu. Nikdy druhé straně nedáváme poukázky s vyčíslenou hodnotou, jako jsou nákupní poukázky do hobby marketů nebo obchodních domů, neboť je to téměř stejné, jako kdybychom dávali peníze, což je pro firemní pohostinnost podle našeho názoru nepřijatelné. Podobně jsme také my zvaní

a obdarovávání ze strany našich dodavatelů, autodopravců, stavebnin, projekčních kanceláří a dalších.

Je namístě zmínit, že ani ideální vztah majitel-majitel není prost problematických momentů. V praxi jsme se setkali s podmínkou, že pokud dostaneme zakázku od nejmenované dopravně-stavební firmy, bude nutné věnovat určené procento ze zisku nejmenovanému sportovnímu klubu jako sponzorský dar. Tímto sponzorským darem bylo podmíněno pozdější proplacení faktury. Takto vynucovanou firemní pohostinnost jsme odmítli. Smysluplná a zdravá pohostinnost by podle našeho názoru neměla být předcházející ani vynucovaná.

b) Firemní pohostinnost ve vztahu k zaměstnancům zadavatele

Jiná situace nastává, když dílčího dodavatele vybírá pověřený zaměstnanec generálního dodavatele. V této situaci je riziko korupce podobné jako u veřejné hospodářské soutěže, a čím je soukromá firma větší, tím více prostoru pro korupci vzniká. Z naší zkušenosti vyplývá, že pokušení zneužít tuto pozici zaměstnancem, který rozhoduje o výběrovém řízení, je vysoké a bývá v praxi často zneužíváno. Je nutné, aby byl zaměstnanec rozhodující o zakázkách s milionovými zisky velmi dobře motivován a měl adekvátní mzdu. Jestliže se zaměstnanec objektivně cítí finančně podhodnocen, je pro něho těžší odolat nabídce ze strany uchazeče o zakázku.

Pokud to velikost zadavatelské firmy dovolí, snažíme se při jednání zůstat alespoň v částečném kontaktu s majitelem, a tím eliminovat prostor pro pletichy ze strany nekontrolovaného zaměstnance a naopak vytvořit prostor pro firemní pohostinnost.

c) Firemní pohostinnost mezi zaměstnanci

V situaci, kdy o zakázce jedná pověřený zaměstnanec generálního dodavatele nebo investora stavby s pověřeným zaměstnancem firmy ucházející se o zakázku, je prostor pro korupci velký. Praxe zatím ukazuje, že právě v tomto vztahu přichází skutečná konkurenční soutěž zkrátka a zaměstnanci mnohdy upřednostní osobní zisk před zájmy firmy. Jedná se přitom o tzv. malou korupci v řádech tisíců až statisíců korun. V dopravním stavitelství je to korupce nejčastější a nejškodlivější. Praxe však také ukazuje, že korupční vztahy, jakkoli se na první pohled zdají pevné, obvykle nevydrží příliš dlouho. Kvůli nenasytnosti korupčníků a podezřívání, že jedna strana profituje více než druhá, často podobné vztahy na úrovni malé korupce po několika letech

zkolabují a zúčastnění přijdou o veškerou svou profesní i lidskou kredibilitu. V oboru potom obvykle končí.

V naší firmě zodpovídá za politiku firemní pohostinnosti majitel, a proto také pohostinnost v takto postavené situaci nezůstává pouze na pověřeném zaměstnanci. Tímto opatřením se snažíme snížit prostor pro korupci. Pro firemní pohostinnost při získávání zakázky přitom platí výše uvedená nastavení. Pohostinnost musí být následná, nikoli předem domluvená, přislíbená či naznačená. Pohostinnost musí být symbolická, adekvátní a nevzbuzovat dojem závazku.

4.5. Oddělení korupce a firemní pohostinnosti

V tomto bodě stručně shrneme klíčové rozdíly mezi korupcí a firemní pohostinností, které jsme v celé kapitole věnované korupci nalézali. Jasně oddělení korupce od firemní pohostinnosti je důležitým bodem naší práce.

a) Dlouhodobé dopady korupce na společnost jsou devastující. Korupce vyvolává extrémní ochromení svobody, důvěry a spravedlnosti v jejich celku. Dlouhodobé dopady legitimní firemní pohostinnosti naopak vedou k rozvoji, aktivitě a kreativitě.

b) Korupce je z etického hlediska krajně negativní forma nepřijatelné firemní pohostinnosti, která vede k úplnému rozvrácení „vnitřní i vnější důvěry“ osoby či firmy vůči sobě samé i druhým. Korupce přináší podkopání dobré hospodářské a občanské praxe (i spravedlnosti institucí) v jejím základu. Zatímco nelegitimní firemní pohostinnost je primárně mravní a ne trestně-právní kategorií, která se může korupci blížit, nemá ale většinou tak devastující důsledky. Přesto určitým způsobem částečně ochromuje, podvazuje svobodu, lidskou důstojnost, solidaritu a pravdivost v hospodářských vztazích.

c) Korupce je založena na jednostranném získání výhody, vyloučení konkurence za úplatu. Firemní pohostinnost má naopak podstatně komunitní charakter. Je založena na svobodné vzájemnosti a počítá i s konkurencí.

d) Korupce počítá s partnerem jako s pouhým prostředkem ke svému cíli. Vztah je jednostranný, o vztah v podstatě nejde. Firemní pohostinnost naopak vyjadřuje obchodním partnerům respekt a úctu a počítá s komplementárním vztahem. Firemní pohostinnost je viditelným projevem živého vztahu.

e) Sociologové poukazují na sobectví korupčníka. Pohostinnost je opak sobectví, pohostinnost je akceptování a přijetí druhého.

f) Korupce ničí důvěru. Důvěra je nahrazena úplatkem. Firemní pohostinnost naopak buduje a prohlubuje důvěru mezi obchodními partnery.

g) Korupce je v rozporu s dobrými mravy (právní definice) a spočívá v nabídce, příslibu, realizaci výhody v něčí prospěch za dohodnutou odměnu. Firemní pohostinnost je naopak v souladu s dobrými mravy, nemá být vyžádána ani předem slíbena či nabídnuta.

h) Korupce předchází obchodnímu vztahu. Firemní pohostinnost nepředchází, ale následuje po realizaci obchodního vztahu jako poděkování, zpětná vazba, výraz úcty.

ch) Korupce je nezákonná činnost. Firemní pohostinnost ve vymezené míře je v souladu se zákonem.

i) Pro korupci je typický nátlak. Firemní pohostinnost naopak nesmí provázet nátlak a vždy musí respektovat svobodnou možnost odmítnout.

j) Korupce se skrývá, probíhá tajně. Firemní pohostinnost je zcela otevřená, probíhá veřejně.

k) Korupce je motivována získáním neoprávněné výhody za účelem zisku. Firemní pohostinnost není motivována primárně a výlučně ziskem.

l) Korupce destabilizuje funkční sociálně-ekonomické vztahy, ničí otevřenou soutěž v tržním hospodářství. Firemní pohostinnost naopak stabilizuje sociálně-ekonomické vztahy a respektuje otevřenou hospodářskou soutěž.

5. Kritéria mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti

V této kapitole shrneme a doplníme nalezená kritéria mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti, ke kterým jsme v naší práci dospěli, abychom podle nich dále vypracovali funkční etický kodex, pravidla jeho dodržování v praxi a kodex firemní pohostinnosti pro nám z praxe nejlépe známý sektor malých dopravně-stavebních firem.

Nalezení kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti je primární rovínou cíle této práce. V jednotlivých bodech věnovaných konkrétním kritériím poukážeme na praktické příklady firemní pohostinnosti v celé škále přístupů, které sledujeme od nezištné, přes *racionalizovanou*, zavazující a manipulující až po vyděračskou pohostinnost. Jde nám zejména o posouzení mravní ospravedlnitelnosti *racionalizované* firemní pohostinnosti.

5.1. Vymezení se vůči korupci

Jak jsme již několikrát zdůraznili, výchozím kritériem mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti je jasné vymezení se vůči korupci. Odlišení korupce a firemní pohostinnosti jsme provedli v předchozím bodě.

Oddělení od korupce však samo o sobě nestačí k tomu, abychom konkrétní firemní pohostinnost označili za mravně ospravedlnitelnou. Jedná se pouze o první krok. Na široké škále přístupů k firemní pohostinnosti jde o vyloučení vyděračské a explicitně manipulující pohostinnosti. Do těchto kategorií spadá korupční jednání popsané v kapitole o korupci, ale také manipulující pohostinnost spojená např. s výše popsaným lobbingem a klientelismem. Situace, kdy lobbista vyjedná firmě, kterou je placen, přidělení zakázky, dotace či jiné výhody a za to poskytne zadavateli firemní pohostinnost (ať již jménem svým nebo firmy, za kterou lobbuje), dopouští se manipulující pohostinnosti, která podle našeho soudu není mravně ospravedlnitelná a má nebezpečně blízko ke korupci, i když podle české legislativy nejde o trestný čin.

Tato manipulující pohostinnost je charakteristická zaměřením na zisk a zajištěním zásadní výhody. Je charakteristická tím, že předchází realizaci zakázky. Firma poskytuje hodnotnou firemní pohostinnost s jasným vzkazem, že jí velmi záleží na konkrétní zakázce a v případě úspěchu nabízí ještě více. Manipulující pohostinnost je těžko

oddělitelná od korupce. Pro nás je podstatné, že ne každá pohostinnost, která není zákonem zakázaná, je automaticky mravně ospravedlnitelná.

S manipulující firemní pohostinností jsme se setkali např. při výše zmíněné podmínce přidělení zakázky za předpokladu sponzorského daru sportovnímu klubu. Zadavatel (napojený na vedení sportovního klubu) vyžadoval věnování fixně stanoveného procenta ze zisku konkrétnímu sportovnímu klubu. Často se v dopravním stavitelství setkáváme s nabídkou, na základě které firma proplatí fakturu ihned (běžná doba splatnosti je 90 dní), pokud slevíme 5% z fakturované částky nebo nabídneme dar ve stejné hodnotě. Takové jednání je spíše vynucovanou pohostinností, ovšem nabídka často končí manipulativním dodatkem, že pokud na nabídku nepřistoupíme, proplacení faktury bude nejisté. To je podle našeho soudu manipulativní, předem nabízená či předem vynucovaná firemní pohostinnost, kterou nelze nahlížet jako mravně ospravedlnitelnou.

5.2. Personalita

Význam osobního chápání obdarovávaného má pro pohostinnost klíčovou roli, neboť je podstatný rozdíl, zda pohostinnost cílí na osobu obdarovávaného, nebo zda má jiné cíle a obdarovávaného považuje za pouhý prostředek k jejich dosažení. Jedním ze základních kritérií ospravedlnitelné pohostinnosti pro filozofickou i křesťanskou etiku je proto soulad s chápáním člověka jakožto lidské osoby.²⁰¹ Podrobnější vysvětlení křesťanského chápání osoby jsme přinesli v bodě 3.2.3. Pro mravně ospravedlnitelnou firemní pohostinnost je nepřijatelné, abychom jednali s obdarovávaným pouze jako s prostředkem k jinému cíli. Lidství a vztah je mnohem více než obchod nebo zisk. Křesťanská etika jde ještě dále, když člověku přiznává důstojnost partnera Božího, který v sobě nese obraz Boží, a je tedy nositelem sebepřekračující lidské důstojnosti transcendentálně zakotvené. Soulad s křesťanským pojetím člověka je základním kritériem nejen při jednání v prostoru pohostinnosti, ale při veškerých obchodních vztazích, potažmo při veškerých vztazích obecně. Princip personality je klíčovým principem celé křesťanské etiky. Pokud eticky posuzovaná firemní pohostinnost jedná s člověkem jako s cílem a nikoli pouhým prostředkem, je podle našeho soudu naplněno jedno z kritérií mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti.

201 Srov. ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika. Úvod a principy*, s. 180.

Podle našeho názoru lze z firemní pohostinnosti podle konkrétní situace vycítit, zda je obdarovávaný pouze součástí metodické cesty k zisku a tedy prostředkem pro jiný cíl, nebo je opravdu sám cílem. Nezištná i *racionalizovaná* firemní pohostinnost bude kritérium personality splňovat, zatímco zavazující, manipulující a vyděračská pohostinnost sleduje jiný cíl a kritérium nesplňuje.

U nezištné a *racionalizované* pohostinnosti jde o osobu obdarovávaného. Záměrem je poděkovat, vzdát úctu, vyjádřit respekt a opravdu potěšit dotyčného, i když to samozřejmě znamená také vzkaz do budoucí spolupráce. U *racionalizované* pohostinnosti, např. mezi manažery, nelze hovořit o naprosté nezištnosti, neboť manažer musí myslet na budoucí zakázky a z nich plynoucí zisk. Stále si však tento přístup pohostinnosti váží obdarovávaného, projevuje mu poděkování, úctu a respekt, i když na rozdíl od zcela nezištné pohostinnosti považuje zisk z realizované zakázky za jeden možných důvodů pohostinnosti a otevřenost budoucí spolupráci za jedno z pozitiv. Zisk však není jediným ani primárním motivem. Osoba obdarovávaného je opravdovým cílem, nikoli pouze prostředkem k dosažení jiných cílů, jako je tomu u zavazující, manipulující či vyděračské pohostinnosti. Pokud obdarovávaného cíleně zavazujeme, manipulujeme jím, nebo jej dokonce vydíráme, nejde nám o něho, ale o něco jiného, kde jeho osoba hraje roli jednoho z nutných článků na cestě k cíli.

5.3. Důvěra

Významným kritériem mravně ospravedlnitelné pohostinnosti je důvěra jakožto ochota jedné entity spolehnout se na entitu jinou. Firemní pohostinnost má upevňovat vzájemnost, sounáležitost a oboustrannou důvěru, ať už obchodní, tak také mezilidskou, neboť pohostinnost má být viditelnou formou něčeho hlubšího, svobodného vztahu založeného na důvěře. Pohostinnost má vést ke sblížení. Důvěra obchodních partnerů je podstatnou charakteristikou mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti. Důvěra v obchodních vztazích vytváří jistější, předvídatelnější a bezpečnější prostředí, ve kterém lze zaměřit úsilí na rozvoj, kreativitu a zkvalitňování řízení firmy. Tam, kde důvěra není, dochází k plýtvání energie na zabezpečení, právní služby, nadbytečné pojišťování, což ve výsledku bohužel firmu stejně neochrání proti programovým neplatičům. Nedostatek důvěry v obchodních vztazích přináší atmosféru strachu, podezřívání, zkrátka nedůvěru. Pokud eticky posuzovaná firemní pohostinnost přináší či

prohlubuje vzájemnou důvěru ve vztazích mezi firmami, je podle našeho soudu v souladu s principy křesťanské i filozofické etiky.

Nezištná a *racionalizovaná* firemní pohostinnost, jejímž motivem je potěšit osobu obdarovávaného, důvěru vytváří a prohlubuje. S důvěrou jde ovšem ruku v ruce přiměřenost a pravdivost. Křečovitě marketingové úsměvy nebo přehnaná firemní pohostinnost mohou důvěru naopak poškodit. Příliš časté obdarovávání nebo neúměrně hodnotný dar vzbudí v příjemci podezření, zda není jen prostředkem dosahování cílů firmy, která jej zahrnuje dary. To může být nebezpečí právě u námi zkoumané *racionalizované* firemní pohostinnosti, a proto v dalších bodech přiblížíme také kritéria přiměřenosti a pravdivosti.

Kritérium důvěry nesplňuje zavazující, manipulující ani vyděračská pohostinnost. V případě vynucování protislužby, závazku k protiplnění a manipulování nedochází k budování důvěry. Jak jsme již zmínili, nejde o vykročení vstříc člověku, vyjítí do nezabezpečeného prostoru, ale pokus o zajištění onoho prostoru a získání výhody pro sebe, přičemž o osobu obdarovávaného nejde. Takové jednání vytváří pocit nedůvěry. Při zavazující, manipulující nebo vyděračské pohostinnosti je firemní pohostinnost vždy něčím podmíněna. Právě podmíněnost ničí důvěru ve vztazích a vytváří atmosféru nátlaků.

5.4. Nepodmíněnost

Jak jsme právě naznačili, nepodmíněnost je jedním z klíčových kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Nezištný dar není ničím podmíněn, ze své podstaty není „zasloužen“. *Racionalizovaná* pohostinnost sice odměňuje dobrou spolupráci, takže pohostinnost určitým způsobem zasloužena je, ovšem není podmíněna žádným konkrétním jednáním. Zavazující, manipulující či vyděračská pohostinnost je podmíněna budoucím ziskem, výhodou či uzavřením kontraktu. Taková podmíněnost může být chytře vymyšlená tak, aby nenaplňovala skutkovou podstatu korupce a úplatkářství. Pro nás je však důležité, že podmíněnou firemní pohostinnost, podobně jako vynucovanou firemní pohostinnost spíše nelze považovat za mravně ospravedlnitelnou.

Někde na hranici této podmíněnosti jsou situace, kdy manažer poskytuje firemní pohostinnost jako poděkování a jemně naznačuje, že pokud bude dobrá spolupráce

pokračovat, může obdarováváný očekávat další, případně ještě zajímavější pohostinnost. V tomto případě bude záležet na konkrétní situaci a naplnění či nenaplnění ostatních kritérií ospravedlnitelné pohostinnosti. Každopádně zde *racionalizovaná* pohostinnost testuje své hranice v inspiraci pohostinností zavazující. Nejedná se sice o explicitní podmíněnost, ovšem určitou podmíněnost a pokus o vychýlení k určitému jednání lze vysledovat. Toto je patrně ona nepřiliš jasná a definovatelná hranice, za kterou nelze považovat firemní pohostinnost za eticky ospravedlnitelnou. Závazek či podmínka indikují překročení hranice legitimní pohostinnosti.

5.5. Svoboda

Dalším zásadním kritériem mravně ospravedlnitelné pohostinnosti je svoboda. Svoboda jakožto možnost jednat podle své vůle je základním předpokladem morálního a mravního jednání. Tam, kde není svobody, nelze uvažovat o mravně ospravedlnitelném jednání. Firemní pohostinnost má poukazovat na svobodu ve vztazích. Jedná se nejenom o svobodu v možnosti obdarovat (ať již nezištně či racionálně), ale také o svobodu v možnosti přijmout nebo odmítnout dar. Tam, kde nelze, nebo je krajně nevhodné odmítnout firemní pohostinnost, svoboda přichází zkrátka, a je tak narušeno jedno z klíčových kritérií mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. Možnost odmítnout bez jakýchkoli negativních důsledků je důležitým momentem firemní pohostinnosti založené na svobodných vztazích. Firemní pohostinnost nesmí omezovat možnost volby, tedy jednání výlučně podle vlastní vůle. Pokud by firemní pohostinnost významněji omezovala svobodu ve firemních či mezilidských vztazích, nelze takovou formu pohostinnosti považovat za mravně ospravedlnitelnou.

Firemní pohostinnost by měla vést ke svobodnějším mezifiremním vztahům, a to vztahům bez přetvářky, měla by směřovat k pravdě. Pohostinnost nikdy nesmí zotročovat, ale naopak osvobozovat a vést ke hlubší vzájemnosti. Nesmí vyvolávat přílišné tlaky, pocit nutnosti opětování. V některých citlivých situacích, např. při výše popsaném vztahu mezi zadavatelem a zájemcem při veřejné hospodářské soutěži, by měla pohostinnost zcela ustoupit.

Pokud eticky posuzovaná firemní pohostinnost do firemních nebo mezilidských vztahů vnáší či prohlubuje, případně alespoň neomezuje svobodu, je podle našeho soudu naplněno jedno z klíčových kritérií mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti. Vyděračská (korupční) pohostinnost svobodu neguje. Manipulující a zavazující pohostinnost svobodu významně omezuje. Pokud je firemní pohostinnost podmíněná, znamená to, že se obdarovávaný nemůže dále zcela svobodně rozhodovat a musí jednat na základě pravidel darujícího. Omezení svobody vzbuzuje nedůvěru, pocit nátlaku, nutnosti opětování. *Racionalizovaná* pohostinnost naopak počítá s naprosto svobodnou odpovědí obdarovávaného. Ten může pohostinnost přijmout či odmítnout, reagovat na ni, nebo ji ponechat bez reakce. *Racionalizovaná* pohostinnost svobodu neomezuje. Limitem je podle našeho názoru umístění pohostinnosti v čase. Pokud by manažer obdaroval druhou stranu právě v době vybírání dodavatele (což se ovšem může stát i nevědomě), svobodu obdarovávaného sice neomezuje, ale jistým způsobem implicitně ovlivňuje jeho rozhodování. Zde se ještě přikláníme k názoru, že pokud se pohostinnost netýká přímo budoucí zakázky, ale reaguje na proběhlou spolupráci, je ještě mravně ospravedlnitelná a neomezuje svobodu obdarované osoby. Umístění pohostinnosti v čase považujeme za velmi citlivou skutečnost a navrhuje, aby pohostinnost vždy následovala a nikdy nepředcházela nebo se nerealizovala v průběhu zakázky.

5.6. Správná hierarchie cílů

Dar odkazuje ke vztahovosti, která je esenciální vlastností lidské osoby, a poukazuje na vztah mezi Bohem a člověkem, jenž je gratuitním (zdarmadaným, nezaslouženým) obdarováním. Křesťanský pohled na firemní pohostinnost tedy počítá také s vertikálním, lépe řečeno transcendentním rozměrem daru, jenž odkazem na nezištnost odhaluje vyšší hodnoty, než je samotný obchod. Hospodářství nesmí být jediným ani nejvyšším cílem člověka. Musí se naopak zařadit na správnou pozici v hierarchii cílů. Výše musí vždy stát svoboda a důstojnost lidské osoby, kulturní hodnoty, náboženství, mravnost a Boží univerzální plán. Pohostinnost by měla cílit také na tyto hodnoty.

S výše zmíněným principem personality souvisí také princip solidarity, který je jeho rozvedením. Firemní pohostinnost má vést ke spolupráci a usilování o uskutečňování obecného blaha. Firemní pohostinnost ve formě charity zaměřené na potřebné je

indikací, že firma pojímá firemní pohostinnost komplexně a nezapomíná ji aplikovat ve své ryzi, zcela nezištné formě jako pomoc bližnímu.

Tam, kde je primárním a také jediným cílem zisk, není možné nazírat pohostinnost jako mravně ospravedlnitelnou. Zacílení na zisk poukazuje na zvěcnění příjemce pohostinnosti na prostředek k jinému cíli, podmíněnost pohostinnosti, omezování svobody obdarovávaného a ztrátu důvěry. Nechceme tvrdit, že zisk nesmí být součástí komplexu motivů, ovšem abychom mohli hovořit o mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti, a to dokonce s křesťanským přesahem, nelze považovat zisk za jediný motiv pohostinnosti. Taková pohostinnost, která cílí pouze na zisk, nebude vyjitím vstříc do nezabezpečeného prostoru, ale naopak zajišťováním prostoru a snahou ovlivňovat spravedlivou soutěž ve svůj prospěch. Proto musí mít mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost správnou hierarchii cílů. Pokud má námi zkoumaná *racionalizovaná* pohostinnost na prvním místě osobu obdarovávaného, přičemž výpovědní hodnotou zvolené pohostinnosti je poděkování, vyjádření respektu, úcty a vděku za spolupráci, a teprve následně též otevřenost budoucí spolupráci, kde lze očekávat zisk, budou cíle takové firemní pohostinnosti sestaveny v souladu s kritériem správné hierarchie cílů.

5.7. Spravedlnost

Významným kritériem nejen firemní pohostinnosti, ale veškerých obchodních interakcí je spravedlnost.²⁰² Při zvažování firemní pohostinnosti je nezbytné jednat spravedlivě nejen s obchodními partnery, ale také s konkurenty, vzdálenými bližními i nezúčastněnými, na které mohou mít důsledky našich činů pozdější dopad. Spravedlivé prostředí je bytostným základem funkčního, kreativního a zdravého podnikání, které slouží člověku a jeho potřebám. Spravedlnost, jakožto pevná a neměnná vůle dávat každému, co mu náleží,²⁰³ je jednou z nejdůležitějších ctností v mezilidském soužití. V mezifiremních vztazích to platí také.

V interní sféře pohostinnosti je spravedlnost velmi důležitým a citlivým kritériem. Pokud bychom pohostinnost ve firmě rozdělovali nespravedlivě, neúměrně a někoho

202 Křesťanská sociální etika spatřuje ve spravedlnosti nejdůležitější mravní ctnost pro mezilidské soužití. Mezi významné myslitele zabývající se sociální spravedlností patří např. B. Sutor, A. Anzenbacher nebo J. Rawls.

203 Srov. SKOBLÍK, Jiří. *Přehled křesťanské etiky*, s. 112.

nezaslouženě upřednostňovali, vyvolá to mezi zaměstnanci nedůvěru a výraznou demotivaci do dalšího pracovního úsilí. Firemní pohostinnost musí být rozdělována spravedlivě, nesmí nikoho příliš zvýhodňovat ani znevýhodňovat. V externí oblasti toto kritérium platí podobně. Pokud budeme některého dodavatele či obchodního partnera zahrnovat pohostinností, aniž bychom si všímali ostatních, podobně důležitých partnerů, může to vyvolat určité vztahové odcizení.

5.8. Symboličnost

Charakteristickým rysem ospravedlnitelné firemní pohostinnosti je kritérium symboličnosti. Pohostinnost nemá na svém počátku pouze ekonomickou funkci. Pohostinnost má ze své podstaty symbolickou funkci a není vyžadována. Symboličnost firemní pohostinnosti odkazuje ke všem popsaným kritériím. Pokud je eticky posuzovaná firemní pohostinnost oběma stranami chápána jako symbolická, naplňuje podle našeho soudu kritéria mravně ospravedlnitelné pohostinnosti.

Jakékoli uplácení, vydírání či manipulace nejsou v souladu s kritériem symboličnosti. Symboličnost ukazuje, že se v obdarovávání nejedná o vyčíslenou odměnu nebo podíl na zisku. Pro mravně ospravedlnitelnou firemní pohostinnost je kritérium symboličnosti nezbytné. Otázkou je, zda je toto kritérium naplněno také v případě *racionalizované* pohostinnosti. Při souladu s dalšími nalezenými kritérii, za předpokladu správné hierarchie cílů tomu tak podle našeho soudu je.

Kritérium symboličnosti naplňuje konkrétně např. květina, drobný dar, pozvání na oběd, pozvání na kulturní událost, kniha a podobně. Poměrně k velikosti zakázky může i symbolický dar nabývat na hodnotě, aniž by ztratil svou symboličnost. Toto kritérium souvisí s kritériem přiměřenosti. Kniha po dlouhodobé, velmi úspěšné spolupráci na zakázce v řádech desítek milionů může být neadekvátně drobným darem a může v obdarovávaném vyvolat pocit, že si firma nedostatečně váží proběhlé spolupráce. S kritériem symboličnosti tedy úzce souvisí kritérium přiměřenosti.

Kritérium symboličnosti odkazuje spíše k faktu, že se při firemní pohostinnosti nejedná o přesně vymezenou odměnu, která reaguje na výši dosaženého zisku, jako je tomu u korupce, případně u zavazující a manipulující firemní pohostinnosti.

5.9. Otevřenost, pravdivost a transparentnost

Důležitým kritériem mravně ospravedlnitelné pohostinnosti je otevřenost. Zatímco nezákonné či neetické jednání má tendenci být skrýváno a děje se obvykle za zavřenými dveřmi mezi co nejmenším počtem lidí, firemní pohostinnost je založena na otevřenosti. Předávání či nabídka firemní pohostinnosti se děje zcela otevřeně, před celou firmou, nikoho nevyjímaje. Firemní pohostinnost má být otevřená, pravdivá a maximálně transparentní. Pokud eticky hodnocená firemní pohostinnost nepostrádá tyto znaky, je naplněno důležité kritérium mravně ospravedlnitelné pohostinnosti.

Taktní diskrétnost je něco jiného než skrytost. Cílená skrytost je charakteristická pro korupci nebo manipulující či zavazující firemní pohostinnost. Typické je, že při odhalení takového jednání se vztah mezi darujícím a obdarovávaným popírá. Taktní diskrétnost spočívá spíše v tom, že kolem firemní pohostinnosti darující nedělá zbytečný povyk, ovšem schůzky obou stran se nijak nekryjí, neprobíhají na utajených místech. Mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost by ideálně měla být zcela otevřená a transparentní. Stejně jako veřejná pochvala potěší ještě více než pochvala mezi čtyřma očima, také firemní pohostinnost chce být vidět a potěšit pokud možno všechny ve firmě, které je prokazována.

5.10. Empatie a pochopení

Kritériem ideální firemní pohostinnosti by měla být i jistá míra empatie, schopnosti vcítit se do druhého a posoudit, jak asi bude na nabízenou pohostinnost reagovat, zda nebude zaskočen, pohoršen, rozčarován, zda jej pohostinnost potěší, zda bude adekvátní a přiměřená. Vnitřní strukturou pohostinnosti je oboustranná svobodná vzájemnost a vzájemné porozumění. Empatie, jakožto schopnost porozumět emocím a motivům druhého člověka, je pro skutečnou firemní pohostinnost nezbytná. Výpovědní hodnota a síla daru, který druhého potěší a poukáže na to, že darující naslouchal obdarovávanému, je násobně větší než v případě daru, který obdarovávaného nezaujme, nebo naopak dokonce urazí či jinak pohorší. Pochopení druhého, umění odložit své vlastní názory, hodnoty nebo předsudky a neprojektovat svůj pohled do druhého, je nezbytným předpokladem pro skutečnou, lidsky hodnotnou firemní pohostinnost.

Pro korupci a manipulující pohostinnost je typické zacílení na peníze. Korupčník či manipulátor obvykle cílí na finanční zisk a protislužbou nabízí finanční odměnu.

Mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost by neměla za svou formu volit finanční odměnu. Kritérium empatie a pochopení druhého odkazuje k prohloubení vztahu mezi lidmi, ke vzájemnému porozumění. Přátelé se neobdarovávají penězi, ale dárkem či službou, které vystihují jejich zájmy. Cílem je potěšit obdarovávaného a nikoli jej finančně obohatit. Korupční a manipulující pohostinnost je zaměřena na obohacení. Mravně legitimní firemní pohostinnost nechce být zaměřena na finanční obohacení druhé strany, ale má potěšit, vyjádřit úctu a respekt. Nezištná i *racionalizovaná* pohostinnost, která cílí na osobu obdarovávaného, při správné hierarchii motivů, naplňuje také toto kritérium.

5.11. Úcta

Kritériem mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti je zcela jistě projev úcty k druhému. Firemní pohostinností jde zejména o vyjádření faktu, že si spolupráce s druhou firmou, živnostníkem nebo jednotlivým zaměstnancem vážíme, nepovažujeme ji za pouhou samozřejmost, chováme druhou stranu v úctě a za spolupráci, ať již jednorázovou, nebo dlouhodobou, druhé straně děkujeme. Vzájemná úcta je to, co v oblasti dopravního stavitelství chybí nejen na staveništi mezi dělníky či mistry, ale také v kancelářích na úrovni středního a top managementu. Úcta a respekt k druhému jsou v praxi často opomíjeny, neboť se mnohdy cílí pouze na efektivitu a ziskovost obchodního vztahu. Právě firemní pohostinnost může do odcizených vztahů zaměřených pouze na výkon vrátit úctu a respekt. Vzájemnou úctu a respekt řadíme mezi důležitá kritéria mravně ospravedlnitelné pohostinnosti.

Nezištná pohostinnost nejlépe naplňuje kritérium úcty a přijetí druhého. *Racionalizovaná* pohostinnost je také v souladu s tímto kritériem, neboť cílí primárně na osobu obdarovávaného. Přestože si plně uvědomuje sílu a efektivitu daru, je motivace ziskem či další spoluprací podřízena zacílení na poděkování, vyjádření úcty, respektu a přijetí druhého. Je však nutné doplnit, že si lze představit situace, kdy kalkul *racionalizované* pohostinnosti překročí míru a úcta k druhému ustoupí snaze o zajištění další spolupráce. V tomto kritickém bodě podle našeho soudu dochází k posunu od *racionalizované* k zavazující pohostinnosti.

U zavazující a manipulující pohostinnosti již nejde o vyjádření úcty, ale o dosažení svého cíle. Dochází ke zvěčňování osoby obdarovávaného a nesoulad s dalšími

popsanými kritérii. V případě korupce již o opravdové účtě k osobě obdarovávaného nemůžeme vůbec hovořit.

5.12. Přiměřenost

Mezi kritéria mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti patří také prozíravost a uměřenost²⁰⁴ (nalezení správné míry). Firemní pohostinnost musí adekvátně odpovídat rozsahu, kvalitě a náročnosti (časové i finanční) realizované zakázky nebo obchodního vztahu. Příliš drobná firemní pohostinnost po ukončení velké zakázky významné pro obě strany může být chápána jako nedocnění situace a může vést jednu ze stran k názoru, že druhá strana si zakázky nebo vztahu příliš nepovažuje. Nadměrná firemní pohostinnost může naopak vést až k pocitům závazku a nutnosti opětování, a atakovat tím hranice korupce. Kritérium přiměřenosti má své normativní rozvedení v limitech firemní pohostinnosti, které v další části práce modelově vypracujeme, abychom naplnili sekundární rovinu cíle práce.

Jak jsme již zmínili v bodě věnovanému symboličnosti, jednotlivá kritéria se podmiňují a úzce spolu souvisí. Přiměřenost je jedním z klíčových kritérií, které lze vztáhnout ke všem ostatním. Správná míra je nezbytná v oblasti interní i externí firemní pohostinnosti.

²⁰⁴ Prozíravost a uměřenost řadíme spolu se spravedlností a statečností do tzv. kardinálních ctností. Ctností v etice rozumíme rozsáhlejší odpověď na mravní požadavek, než je pouhý jednorázový mravní čin. Jde o trvalý habitus, trvalý charakter osoby, trvalé rozhodnutí pro konání dobra.

6. Firemní pohostinnost v mezích etického kodexu

Základním nástrojem podnikatelské etiky, který pomáhá vymezit hranice firemní pohostinnosti a bránit je proti korupci, manipulaci a podmíněnosti, je etický kodex firmy. V této kapitole se budeme věnovat podstatě etických kodexů a souvisejících nástrojů podnikatelské etiky. Podíváme se na teorii přípravy a sestavování etického kodexu. Poté vypracujeme konkrétní etický kodex pro dopravně-stavební firmu Granite Design, s. r. o., podrobněji rozebereme pravidla dodržování etického kodexu a pro naši firmu vypracujeme samostatný kodex firemní pohostinnosti, který bude moci sloužit jako modelový kodex pro stavební firmy podobného rozsahu či jako inspirace pro všechny ostatní.

Jsme si vědomi toho, že kodex nemůže pokrýt všechny problematické situace, které praxe přináší, ale může pomoci zaměstnancům v orientaci, nabídnout určité postoje k řešení vzniklých situací, případně odkázat na zodpovědnou osobu. Přestože platí, že skutečná morálka je ta autonomní, tedy že mravní hodnotu vytváříme svobodným, autonomním a zodpovědným rozhodnutím, má zejména ve stavebnictví vnějškově definovaný kodex své nezastupitelné místo. Mnohdy totiž pod vlivem nejrůznějších tlaků (investor, veřejnost, končící dopravní omezení, navazující stavební činnost), stresu a přepracování ve vrcholné stavební sezóně a zejména nedostatku času k uváženému rozhodnutí (hrozící penále za nedodržení přísných termínů, blížící se naplánovaná kolaudace, slavnostní otevírání stavby...) člověk potřebuje okamžité legitimní řešení. Při tvorbě etického kodexu a kodexu firemní pohostinnosti se budeme snažit maximálně vycházet z kritérií, které jsme navrhli v minulé kapitole.

6.1. Etický kodex jako základní nástroj etického řízení

Etická odpovědnost firmy je zaměřena dvěma směry – dovnitř firmy, tedy na management, zaměstnance a vnitřní záležitosti, a navenek, tedy na investory, zákazníky, dodavatele, konkurenty, stát a další. Cílená implementace etiky do základní strategie firmy se děje na základě aplikace etických principů, metod a nástrojů, to znamená vznikem etické infrastruktury firmy. Jde především o aplikaci etických kodexů a vzorů, vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu. Základními metodami pro uvedení principů do reálného života je dialog a konsenzus.

Implementace etiky do podnikání je zejména záležitostí managementu, neboť kvalita etické odpovědnosti celé firmy pramení z etické odpovědnosti vedení.²⁰⁵

Při implementaci principů, nástrojů a metod etického řízení do praxe je třeba kontrolovat, zda etická infrastruktura nemá ve firmě pouze proklamativní charakter. Při této kontrole hovoříme o tzv. regulativní ideji, která garantuje efektivnost etické infrastruktury. Jedná se o intenzitu souvztažnosti mezi tím, co má být a co ve skutečnosti je.²⁰⁶ V praxi to znamená, že kromě etických kodexů deklarují firmy také pravidla jejich dodržování. Novinkou by měl být také kodex firemní pohostinnosti, který první zahraniční firmy působící v České republice, např. Skanska, začínají veřejně deklarovat jako politiku firemní pohostinnosti.

Efektivitu regulativní ideje hodnotí podnikatelská etika na základě tří základních funkcí:

1. definiční funkce, jež deklaruje firemní krédo, tedy kdo jsme a o co usilujeme, a pomáhá tak všem zúčastněným v orientaci,
2. strategická funkce, jež z etického hlediska specifikuje realizaci záměrů v praxi, významně ovlivňuje veřejné mínění i vnitropodnikovou atmosféru,
3. kontrolní funkce, jež firmě poskytuje vodítko pro posouzení činnosti a veřejnosti dává možnost hodnotit konkrétní jednání firmy.²⁰⁷

Principy eticky orientovaného řízení firmy ve svém souhrnu sestávají ze tří dimenzí. První dimenze definuje filozofická východiska, jako jsou usilování o společné dobro či respektování lidské důstojnosti, druhá dimenze definuje vlastní firemní zásady etického jednání, třetí dimenze definuje jednání všech participujících skupin a bývá obsažena v etickém kodexu firmy a pravidlech jeho dodržování.²⁰⁸

6.1.1. Definice etického kodexu

Patrně nejstarším dosud používaným profesním etickým kodexem je Hippokratova přísaha, za jejíhož autora je považován lékař a filozof Hippokrates, nebo některý z jeho

205 Srov. ZAHRADNÍK, Jaroslav. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 1996, s. 88.

206 Srov. PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*, s. 68.

207 Srov. ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii : metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998, s. 67.

208 Srov. WEBLEY, Simon. *Codes of Ethics and International Business*. London: Institute of Business Ethics, 1997, s. 16–18.

žáků. Jde v podstatě o vyjádření, k čemu se ve svém jednání zavazujeme, co budeme a co nebudeme v praxi dělat. V dějinách se objevily také další profesní etické kodexy (ovšem nikoli takto nazvané), např. kodexy mravních norem mnišských řádů nebo kodexy mistrů řemesel.²⁰⁹ Jeden z prvních moderních etických kodexů vydala v roce 1943 společnost Johnson & Johnson.

Podle odborníků na problematiku etických kodexů je důležité, aby ve firmě existoval „pouze“ jeden kodex, závazný pro všechny zúčastněné, tedy jak pro zaměstnance, tak pro vedení. Dvojí metr totiž působí výrazně demotivačně.²¹⁰ Základním charakterem etického kodexu je vymezení pravidel tam, kde je velký prostor mezi tím, co je zákonem zakázáno, a tím, co je zákonem povoleno. Právě v tomto prostoru se může nacházet firemní pohostinnost. Zákon také nemůže obsáhnout velmi širokou škálu etických dilemat, a také proto dostávají slovo konkrétní etické kodexy firem, které se s konkrétními etickými dilematy setkaly.²¹¹ Proto se v této práci snažíme přinést nejen vnějškově definovaný kodex firemní pohostinnosti, který určuje limity, ale přinášíme také kritéria, na základě kterých je možné nové nepředvídatelné situace promýšlet.

Podle rozsahu působnosti můžeme rozdělit etické kodexy na firemní etické kodexy, profesní etické kodexy a odvětvové etické kodexy. V naší práci se zabýváme výlučně firemním etickým kodexem.

6.1.2. Tvorba etického kodexu

Sepsání etického kodexu firmy často předchází deklarování hodnot firmy a stručného kréda firmy. Deklarace hodnot je veřejné prohlášení, v němž firma dává najevo své nejdůležitější hodnoty, svou vizi a zaměření, zájem o kvalitu služeb, bezpečnost provozu apod. Firemní krédo v rozsahu několika odstavců vyjadřuje etickou odpovědnost vůči „stakeholders“, tedy všem zainteresovaným skupinám. Samotný etický kodex je nejdetailnějším vyjádřením etických postojů firmy. Klíčovou funkcí firemního etického kodexu je regulace, řešení konfliktních a nejednoznačných situací, podpora etické sebereflexe a zabránění neetické tvorbě zisku.²¹² Firemní etický kodex

209 Srov. BLÁHA, Jirí – DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s. 98–100.

210 Srov. REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011, s. 232.

211 Srov. STEINMAN, Horst – LÖHR, Albert. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 67–70.

212 Srov. REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*, s. 207–208.

má primárně definovat filozofii, hodnoty a politiku firmy, má zvyšovat důvěryhodnost firmy a jejího managementu, zlepšovat firemní kulturu, firemní obraz a firemní klima, posilovat loajalitu a disciplínu, pozitivně motivovat a eliminovat nežádoucí jednání. Kodex má zaměstnancům poskytovat oporu, když na ně třetí strana vyvíjí nátlak, aby jednali opačným způsobem a nadřazeným zabraňovat ve zneužívání svého postavení. Nově příchozím členům firmy má kodex pomoci pochopit, co se od nich očekává a co mohou očekávat oni od firmy. Firemní etický kodex má také zabraňovat korupci a posilovat vůli k dodržování právních předpisů.²¹³

Samotnému sepsání etického kodexu má předcházet analýza etické situace ve firmě se zaměřením na problematické situace, k nimž opakovaně dochází. U velkých firem často tvorbě kodexu předchází etický audit, jehož úkolem je odhalit etické nedostatky a popsat celkovou situaci ve firmě. Účast zaměstnanců a ostatních klíčových „stakeholders“ na sepsání etického kodexu je možná zejména formou diskusí a následného zpracování podnětných připomínek do kodexu. Kodex by měl být tzv. šitý na míru, to znamená, že pokud kodex nepřipravuje přímo vedení firmy, ale externí specialista, musí být detailně obeznámen s chodem firmy a text musí být poté zhodnocen a schválen vedením.

6.1.3. Obsah etického kodexu

Při psaní kodexu je žádoucí formulovat ustanovení pozitivně a vyhýbat se negativním vymezením tam, kde nejsou nutná. Negativní formulace má traumatizující efekt a vede pozornost k negativním jevům.²¹⁴ Prostor pro negativní formulace je naopak v pravidlech dodržování etického kodexu. Kodex musí být srozumitelný zaměstnancům na všech úrovních. Neměl by být psaný příliš odborným jazykem, aby nedošlo k nepochopení nebo nezájmu. Měl by být psaný přehledně, výstižně a jednoznačně. Skandinávský model tvorby kodexu počítá s účastí všech zaměstnanců, zatímco americký model tvorby počítá pouze s majiteli firmy a nejvyšším managementem.²¹⁵

213 Srov. PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*, s. 78–80.

214 Srov. ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii : metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*, s. 76–77.

215 Srov. BLÁHA, Jiří – DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*, s. 109–110.

Etický kodex firmy obvykle začíná preambulí, kterou firma představí své základní hodnoty nebo jen firemní slogan a zdůvodní potřebu kodexu. Obvykle následuje krátké poselství majitele přinášející jeho firemní vizi. Dále se kodex většinou zaměřuje na vztahy se zainteresovanými skupinami a vymezuje žádoucí postoje k nim. Mezi nejdůležitější obsahové okruhy patří představení firemní politiky, zásady jednání, interní a externí komunikace, respekt k zákonům, odpovědnost k životnímu prostředí, loajalita, sociální odpovědnost, úroveň kvality, výrobní prostředí a bezpečnost práce, vymezení poskytování a přijímání darů, korupce, diskriminace, marketing a další. Součástí kodexu obvykle bývá ustanovení o kontrole dodržování pravidel a případné sankce.²¹⁶ V ideálním případě dává kodex odpovědi na otázky dříve, než jsou v praxi položeny.²¹⁷

Firemní etický kodex má být veřejně uveden do praxe a podepsán všemi přímo zúčastněnými osobami. Vedení firmy musí ovšem také vědět, co dělat v případě, když zaměstnanec odmítne připravený firemní kodex podepsat.²¹⁸ Pro maximalizaci efektivity firemního etického kodexu je dobré propojit jej s dalšími nástroji etického řízení. Mohou jimi být již zmíněná pravidla dodržování etického kodexu, krizová telefonní linka, firemní ombudsman, etické školení a nově také kodex firemní pohostinnosti.

6.2. Etický kodex a kodex firemní pohostinnosti

V této kapitole zpracujeme nový etický kodex, pravidla jeho dodržování a kodex firemní pohostinnosti pro dopravně-stavební firmu Granite Design, s. r. o. Vyjdeme přitom z výše naznačených teoretických východisek a zejména z desetileté podnikatelské praxe, která více než teorie odhaluje etická dilemata spojená s činností stavební firmy. Zvláštní pozornost budeme věnovat vymezení firemní pohostinnosti.

Inspirací nám bude také první veřejně deklarovaná politika firemní pohostinnosti v dopravním stavitelství, kterou zveřejnila švédská společnost Skanska. Jednoznačným pozitivem tohoto dokumentu je jeho prvenství v oblasti dopravního stavitelství. Negativem je ovšem fakt, že pouhý překlad bez přizpůsobení se specifickým českým podmínkám, nemůže být dostatečný. To však nesnižuje zásluhu, že švédská Skanska

216 Srov. REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*, s. 228–233.

217 Srov. BLÁHA, Jiří – DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*, s. 110.

218 Srov. REMIŠOVÁ, Anna. *Súčasný trendy podnikateľskej etiky. Od teórie k praxi*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, s. 139–142.

jako první otevřela téma firemní pohostinnosti veřejné diskusi. Poslední dobou se u dalších stavebních firem objevila doslovná kopie tohoto dokumentu.

6.2.1. Představení firmy Granite Design, s. r. o.

Dříve, než přistoupíme ke tvorbě etického kodexu, podíváme se na strukturu firmy Granite Design, s. r. o., její zaměření, poslání, cíle a vizi. Společnost Granite Design, s. r. o., se zabývá dopravním stavitelstvím se speciálním zaměřením na odborné kamenické práce. Typickou zakázkou firmy je např. předláždění náměstí v historickém centru města z kamenné dlažby různých barev a vzorů, včetně úpravy podkladních vrstev a inženýrských sítí, oprav či výstavby kamenných pomníků, morových sloupů, kašen, schodišť a dalších kamenných prvků. Primární činností firmy je pokládka žulové a čedičové kostky 10/12 a 16/16 do drobného drceného kameniva a s tím související osazení žulových obrub KS3.

Firma působí po celé České republice. Největší množství zakázek realizuje v Libereckém kraji. Firma má pyramidální strukturu: majitel, střední management, autorizovaní řemeslníci a dělníci. Majitelem je autor této práce. Firma působí na trhu více než 10 let. Vzhledem k sezonnímu charakteru činnosti si firma kromě svých kmenových zaměstnanců najímá v letních a podzimních měsících živnostníky. Mimo hlavní sezónu firma pracuje s třiceti pracovníky, ovšem v nejhektičtějších podzimních měsících pracuje pro firmu padesát lidí. Podzimní měsíce jsou pro společnost klíčové. Firma je zcela saturována zakázkami a další zakázky průběžně přicházejí. Investoři vyvíjejí obrovský tlak na nejkratší možnou dobu realizace.

Konec roku zmrazí veškerou stavební činnost probíhající primárně v exteriéru a velké stavební společnosti, zabývající se dopravním stavitelstvím, přistupují k tzv. odstávkám. Společnost Granite Design, s. r. o. začíná sezónu většinou v březnu. Firma se zabývá také výrobou betonové dlažby a dalších betonových prvků. V posledních deseti letech byla situace na trhu v oblasti dopravního stavitelství příznivá. Každý rok se podařilo naplnit partikulární cíle společnosti, a to jak cíle sociální a finanční, tak i cíle v oblasti rozvoje společnosti, kontinuálního krystalizování ve výběru nejlepších řemeslníků a také vylepšování firemního obrazu.

Posláním stavební společnosti Granite Design, s. r. o., je uspokojovat poptávku po odborných činnostech v oboru dopravního stavitelství, plynoucí jak od velkých firem na

stavebním trhu, jako např. Eurovia, Strabag, TSML, VHS nebo Colas, tak od soukromých investorů. Jde zejména o specializované kamenické práce na mostních konstrukcích, vodních tocích a komunikacích, pokládku kamenných a betonových dlažeb včetně dalších prvků, výstavbu kamenných schodišť, kašen nebo opravy historických sousoší.

Vizí firmy Granite Design, s. r. o., je vytvořit silnou a úspěšnou etickou společnost s propracovanou etickou infrastrukturou, která bude atraktivní pro investory, dodavatele, ale také zaměstnance a najímané živnostníky a bude maximální možnou měrou přispívat ke kultivaci podnikatelského prostředí.

Mezi nejdůležitější sociální cíle patří udržet a upevňovat firmu jako zdravou komunitu s příjemnou atmosférou, tolerantním prostředím, umožňující profesní i lidský růst, stálé zlepšování firemní kultury s respektem k člověku jako osobě v křesťanském pojetí. V souladu s vizí firmy patří mezi cíle zavedení vlastního etického kodexu s pečlivým vymezením firemní pohostinnosti a zkvalitňování etického řízení firmy. Finančními cíli jsou, kromě ekonomické saturace firemních potřeb, také nezbytný rozvoj firmy, upevňování pozice na trhu a nadstandardní ohodnocení zaměstnanců. Zastřešujícím cílem je maximalizace hodnoty firmy ve všech klíčových oblastech v explicitní inspiraci křesťanskými hodnotami.

6.2.2. Návrh firemního etického kodexu

V tomto bodě přinášíme návrh etického kodexu pro firmu Granite Design, s. r. o., Vycházíme při tom z etických dilemat, která nás v praxi provázejí, z dialogu se všemi členy firmy, z osobní zkušenosti s vnějším tlakem ke korupčnímu jednání a z pozice křesťana, který chce při řízení firmy a vedení lidí věrně hájit své přesvědčení. Inspiraci jsme rovněž čerpali u úspěšných dopravně-stavebních firem Eurovia, Skanska a Strabag. Pro větší přehlednost zvýrazníme navržený etický kodex, pravidla jeho dodržování a kodex pohostinnosti kurzívou.

Společnost Granite Design pomáhá budovat kvalitní dopravní infrastrukturu s důrazem na nejpřísnější požadavky kvality provedené práce a přitom se zavazuje spoluutvářet zdravé a příjemné prostředí mezilidských vztahů s důrazem na toleranci, rovné možnosti, bezpečnost práce a možnost svobodné profesní i lidské realizace. Naši

vizi je podnikání na vysoké etické úrovni. Oporou k jejímu dosažení je tento firemní etický kodex a kodex firemní pohostinnosti.

*Ondřej Havelka
jednatel společnosti*

Naše hodnoty

Naším cílem je maximální kvalita realizovaných staveb, které mají ze své podstaty desítky let sloužit lidem. Chceme aktivně bojovat proti šizení stavebního materiálu a následnému vyhýbání se odpovědnosti, a snažit se tak vyrovnat kvalitu stavebních prací s evropskými zeměmi na západ od nás. Chceme aktivně bojovat proti korupci a nekalým praktikám a maximální možnou měrou spolupracovat na zlepšování českého podnikatelského prostředí.

Zavazujeme se podnikat podle vysokých etických standardů. Zavazujeme se řídit právním řádem. Zavazujeme se k toleranci k druhým. Mezi klíčové zásady našeho přístupu k lidem patří svoboda náboženského vyznání, sexuální orientace, rasové, politické či jiné příslušnosti a respekt k minoritám, kterým se snažíme podat pomocnou ruku v podobě možnosti práce.

Zavazujeme se k otevřenosti vůči všem, koho se dotýká naše činnost. Snažíme se, aby také naši dodavatelé, subdodavatelé, obchodní partneři a ostatní, kteří se podílejí na našich projektech, dodržovali námi hájená etická pravidla.

Vztahy

Naši firmu chápeme rovněž jako lidskou komunitu a místo pravidelného setkávání lidí různých profesí, zájmových i názorových skupin. Klademe proto velký důraz na dobré mezilidské vztahy s vědomím, že lidská osoba se plně realizuje právě ve vztazích s druhými lidmi. Ctíme princip personalitu. Bojujeme proti jakékoli formě diskriminace, šikany, zneužívání vyššího profesního postavení a vážíme si spolupracovníků jako lidí s porozuměním jejich touhám a potřebám, nikoli jako výrobních jednotek. Klíčový význam pro nás představuje pevný vztah mezi všemi zaměstnanci, vzájemná úcta a důstojnost.

Zavazujeme se poskytovat bezpečné a zdravé pracovní prostředí a přispívat k dobré mezilidské atmosféře na pracovišti. Vyhýbáme se negativní motivaci a zbytečným

sankcím v případě, kdy lze aplikovat pozitivní motivaci nebo klidné vyjasnění nedostatků. Zavazujeme se poskytovat rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, národnost, rasu, barvu pleti, náboženské vyznání, etnickou příslušnost, životní styl či jiné charakteristiky. Aktivně vystupujeme proti diskriminaci nebo obtěžování. Respektujeme náboženské svátky a volné dny jiných náboženství. Naše standardy se mimo jiné opírají o Všeobecnou deklaraci lidských práv OSN.

Zavazujeme se otevřeně přijímat podněty a připomínky spojené s etickými dilematy a adekvátně se jimi zabývat. Podporujeme zaměstnance v profesním, kariéřním i lidském růstu podle jejich svobodné vůle. Zavazujeme se bojovat proti jakékoli formě nucené či otrocké práce, nepřipouštíme žádné omezování svobody jednotlivce. Zavazujeme se zvyšovat mzdy našim zaměstnancům podle dispozice trhu a dbáme na to, aby i nejméně kvalifikovaní pracovníci zajistili ze své mzdy životní standard pro sebe a svou rodinu, výchovu dětí a možnost spoření.

Jednání na trhu

Zavazujeme se aktivně bojovat proti korupci, úplatkářství a nekalým praktikám při hospodářské soutěži. Ctíme platné zákony o hospodářské soutěži a zavazujeme se nepřijímat, nenabízet ani nepřímou poskytovat jakékoli finanční či jiné odměny s cílem získat nebo kontrolovat zakázku. Pečlivě a transparentně evidujeme všechny finanční transakce spojené s naší podnikatelskou činností.

Zavazujeme se ctít politiku mravně ospravedlnitelné a přiměřené firemní pohostinnosti. V našem samostatném kodexu firemní pohostinnosti zřetelně a jasně definujeme limity firemní pohostinnosti, která musí mít charakter svobodného upevňování vzájemných vztahů, sblížení, porozumění, žádoucí zpětné vazby či poděkování za dobrou spolupráci. Firemní pohostinnost nesmí sloužit jako nekalá praktika při získávání zakázky, informací o zakázce nebo jinak vytvářet neetický náskok na trhu, i kdyby to zákon umožňoval.

Ekologie

Zavazujeme se chránit životní prostředí v maximální možné míře a naši stavební činnosti přispívat k vytváření trvale udržitelného rozvoje. S cílem stálého zlepšování zapojujeme do procesu environmentálního řízení své zaměstnance, ale i subdodavatele a ostatní participující členy. Naší snahou je stále zlepšovat hodnocení našich

realizovaných projektů z hlediska ochrany životního prostředí. Zavazujeme se dbát o obecné blaho podle našich schopností a možností.

6.2.3. Návrh pravidel dodržování etického kodexu

Podpůrným nástrojem pro etický kodex, který firmy v dopravním stavitelství zvolna začínají aplikovat, jsou pravidla dodržování etického kodexu. V tomto bodě přinášíme návrh pravidel dodržování etického kodexu pro firmu Granite Design, s. r. o.

Všichni zaměstnanci firmy Granite Design, s. r. o., jsou zavázáni řídit se etickým kodexem a kodexem firemní pohostinnosti. Kodex a pravidla najdou zaměstnanci jako přílohu k pracovní smlouvě a také online na webových stránkách firmy. Účelem těchto pravidel dodržování etického kodexu je zajistit v praxi plnění závazků, ke kterým se firma v kodexu veřejně hlásí. Chceme, aby po slovech následovaly také činy a aby se naše etické hodnoty projevovaly v praxi.

Vedoucí jednotlivých pracovních skupin jsou zodpovědní za implementaci etických zásad uvedených v kodexu do praxe a za průběžnou kontrolu jejich dodržování. Vedoucí procházejí vstupním etickým proškolením. Hlavní stavbyvedoucí jsou zodpovědní za seznámení dodavatelů, subdodavatelů a partnerů s naším etickým kodexem.

Pokud se zaměstnanec setká s problematickou situací, položí si čtyři jednoduché otázky:

- 1. Je to v souladu se zákonem?*
- 2. Je to v souladu s etickým kodexem firmy a kodexem firemní pohostinnosti?*
- 3. Bude to mít pro mě, pro ostatní ve firmě i pro firmu samotnou pozitivní přínos?*
- 4. Nepoškodí to někoho dalšího?*

Pokud si zaměstnanec po zodpovězení těchto otázek není jistý, obrátí se na svého nadřízeného nebo na vedení firmy. Vedoucí jsou povinni neodkladně se zabývat těmito podněty a poskytnout zaměstnanci řešení. Podobné podněty nesmí ponechat bez povšimnutí ani za ně pracovníka napomínat nebo sankcionovat. Ctíme pravidlo: každý může vyjádřit svůj názor.

Bude-li zaměstnanec vědomě jednat v rozporu se zákonem nebo s etickým kodexem firmy, bude s ním ukončen pracovní poměr v souladu s platným právním řádem České

republiky. Abychom mohli dodržet závazek respektovat lidská práva, svobodu jednotlivce a bojovat proti jakékoli formě nucené nebo otrocké práce, musí tato pravidla dodržovat také všichni naši partneři. Pokud by tato pravidla partneři porušovali, je to důvod pro okamžité ukončení spolupráce. Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za kontrolu bezpečnosti práce na staveništi a pečlivé vyhodnocování konkrétního místa, kde se pracovníci nacházejí. Pravidlo nulové tolerance se vztahuje na alkohol, omamné návykové látky a léky významně ovlivňující pozornost. Porušení tohoto pravidla povede k okamžitému ukončení pracovního poměru.

Každý pracovník firmy Granite Design, s. r. o., je povinen absolvovat jednou ročně profesionální školení bezpečnosti práce, které firma zajišťuje. Prosazujeme používání ochranných pomůcek i v případech, kde nejsou kontrolory bezpečnosti práce přímo požadovány. Bezpečnost a ochrana zdraví jsou na prvním místě.

Netolerujeme diskriminaci, ovšem nezřídka jsme přímo omezováni v přístupu na staveniště s určitými menšinami. V tomto případě zdvořile poukážeme na naši politiku nediskriminace. V případě nezájmu o soulad s našimi etickými pravidly ukončíme takovou spolupráci.

Každý zaměstnanec má právo a povinnost oznámit neetické jednání spojené s naší činností svému přímému nadřízenému. Pokud by se neetické jednání týkalo nadřízeného, může se zaměstnanec obrátit na nadřízeného jiného úseku nebo na majitele firmy. Ohlásí-li zaměstnanec podezření na porušování etického kodexu, nebude mít tato skutečnost žádné negativní důsledky pro jeho zaměstnání ani nebude vystaven postihům. Zaměstnanci mohou být pracovně-právně postihnuti v případě, že závažné porušení etických pravidel neohlásí, nebo pokud informace, které předají, budou vědomě nepravdivé.

Přestože se otrocká práce objevuje zřídka a není obtížné ji rozpoznat a vyhnout se jí, je možné práci vynucovat jinými způsoby, jako je např. dlužní otroctví, kdy je člověk nucen pracovat, aby svému zaměstnavateli splácel dluh. Takové neetické jednání s pracovníkem stejně jako zadržování osobních dokladů zaměstnavatelem nebo nezákonné zadržování části mzdy zaměstnavatelem striktně odmítáme. S vedoucím pracovníkem, který by se takového jednání dopouštěl, bude ukončen pracovní poměr. Stejně pravidlo vyžadujeme také od našich partnerů.

Nepřipouštíme, aby naši podnikatelskou činnost ovlivňovalo korupční jednání. V oblasti korupce a úplatkářství platí pravidlo nulové tolerance. Se zaměstnancem, který by přijal nebo naopak nabídl úplatek za účelem náskoku v hospodářské soutěži, bude ukončen pracovní poměr.

Jasně a zřetelně odlišujeme korupci od firemní pohostinnosti. Pravidla firemní pohostinnosti jsou zpracována samostatně a všichni zaměstnanci jsou povinni se s nimi pečlivě seznámit. Naším záměrem je kultivace podnikatelského prostředí.

Od vedoucích pracovníků se očekává, že nebudou zneužívat svých pravomocí. Zaměstnanci jsou velmi citliví na sociální nespravedlnost. Takové jednání ničí firemní kulturu a demotivuje. Pokud se vedoucí pracovník ocitne v domnělém střetu zájmů, oznámí tuto skutečnost nadřízenému nebo majiteli, který situaci posoudí a poskytne řešení. Hlásíme se k odpovědnosti za ochranu životního prostředí při naší činnosti. Se zaměstnancem, který by vědomě porušoval tuto zásadu, bude ukončen pracovní poměr.

6.2.4. Kodex firemní pohostinnosti

Posledním ze tří zvolených nástrojů etického řízení firmy je kodex firemní pohostinnosti. Jak jsme již popsali, firemní pohostinnost může sloužit k upevnování vztahů s dodavateli, obchodními partnery, zákazníky nebo investory, k poděkování, marketingu či k charitě. Existují ale hranice, které firemní pohostinnost nesmí přesáhnout, aby sama sebe nedegradovala na korupci, která všechny předeslané charakteristiky pohostinnosti boří, případně na pohostinnost manipulující či zavazující, které podle našeho soudu nespĺňují kritéria mravně ospravedlnitelné pohostinnosti. V tomto bodě přinášíme návrh pravidel firemní pohostinnosti pro firmu Granite Design, s. r. o.

Firemní pohostinnost poskytovaná společností Granite Design, s. r. o., v jasně definované míře, je projevem poděkování, důvěry, vděčnosti a upevnování dobrých obchodních vztahů. Kodex firemní pohostinnosti zaměstnancům společnosti umožňuje, aby firemní pohostinnosti přiměřeně užívali za předpokladu, že:

- *je v souladu se zákony a obecně zažitými zvyky,*
- *nijak druhého vůči dárci nezavazuje ani nebudí takový dojem,*
- *neomezuje svobodu druhého,*

- *pamatuje na to, že druhý může svobodně odmítnout,*
- *není předem dohodnutá ani přislíbená,*
- *přispívá k prohloubení důvěry, vzájemnosti, přátelství, zkvalitňování vztahů,*
- *je projevem zodpovědnosti, spravedlnosti a respektu ke druhému, jakožto lidské osobě,*
- *odkazuje k další možné spolupráci,*
- *zlepšuje firemní obraz, firemní kulturu a atmosféru mezi obchodními partnery,*
- *snižuje případné mezilidské napětí,*
- *nepoškozuje žádnou další stranu,*
- *nezasahuje do příliš citlivých oblastí, jako je např. získávání zakázky,*
- *není zakázána instrukcemi, které přijal zaměstnavatel příjemce,*
- *nepřekračuje níže stanovené limity, je přiměřená a odůvodnitelná.*

Přijímaná i poskytovaná firemní pohostinnost musí být vždy adekvátně skromná, transparentní a přiměřená. Pohostinnost má ze své podstaty plnit zejména symbolickou roli a odkazovat k vyšším hodnotám lidského života.

Finanční limit firemní pohostinnosti, poskytované i přijímané, se stanovuje na výši maximálně 3 000 Kč na osobu a událost. Pokud jsou pravidla firemní pohostinnosti druhé strany přísnější, zavazující jsou pravidla firemní pohostinnosti druhé strany. Vedoucí zaměstnanci mají povinnost informovat dodavatele, zhotovitele a partnery o limitu firemní pohostinnosti a darů. Jakákoli firemní pohostinnost v průběhu poptávkového nebo nabídkového řízení v souvislosti se získáváním zakázky je nevhodná a zakázaná. Pokud si nejsme vhodností pohostinnosti jistí, volíme vždy mírnější pohostinnost, případně raději pohostinnost zcela vynecháme.

Vymezení pohostinnosti:

- *Firemní pohostinnost znamená zejména pozvání obchodního partnera nebo třetí osoby, nebo přijetí pozvání od obchodního partnera nebo třetí osoby na oběd, večeři, společenskou událost, profesní veletrh, profesní exkurzi apod.*
- *Obdarování - poskytování a přijímání - musí přímo souviset s obchodními aktivitami firmy Granite Design, s. r. o.*

- *Není dovoleno nabízet či přijímat firemní pohostinnost, která je v rozporu s právním řádem nebo porušuje hodnoty firmy vyjádřené v etickém kodexu, např. v oblasti erotiky, potlačování lidské důstojnosti nebo odporující dobrým mravům.*
- *Je zakázáno přijímat nebo dávat, případně slibovat jakékoli finanční dary (hotovost, šeky, poukázky), je zakázáno využívat pohostinnost jako nástroj pro získání zakázky nebo přízně, která k získání zakázky přímo povede.*
- *Výjimky z předepsaného limitu může povolit vedoucí pracovník s vědomím majitele a musí k nim být adekvátní důvod.*
- *Zaměstnanec firmy je povinen informovat svého nadřízeného o všech pozvánkách od obchodních partnerů, které chce přijmout, a stejně tak o všech, které chce nabídnout.*
- *Zaměstnanec je povinen informovat nadřízeného o úmyslu dát či nabídnout nějakou hodnotu svému obchodnímu partnerovi.*
- *Kvantita poskytnuté a přijaté firemní pohostinnosti a darů pro jednu osobu nebo od jedné osoby musí být omezena maximálně na několik případů a musí být přiměřená, aby nevznikaly pochybnosti o vhodnosti takového jednání.*
- *Má-li zaměstnanec pochybnosti, zda může či nemůže přijmout nabízené hodnoty, musí se poradit se svým nadřízeným; pokud má stále pochybnosti, může se obrátit na majitele.*
- *Při zvažování firemní pohostinnosti a každého daru se musí zohledňovat všechny okolnosti. Hodnota není jediným faktorem, který se bere v úvahu, vždy se zohledňuje oprávněnost pohostinnosti a důsledky pro obě zúčastněné strany.*
- *Není přípustné vypočítávat hodnotu pohostinnosti z předcházejícího zisku.*
- *Firemní pohostinnost nemůže být vynucovaná ani ze strany firmy, ani ze strany obchodního partnera.*
- *Firemní pohostinnost má mít charakter efektivní zpětné vazby, poděkování za spolupráci či profesní inspiraci, zvyšování firemní kultury a obrazu, zvyšování loajality a důvěry, upevňování svobodných mezilidských vztahů a vztahů mezi obchodními entitami.*

- *Nabízené dary by se měly vztahovat k naší činnosti, případně mají být označeny naším logem (firemní tužky, kalendáře, knihy, kufry, těžítka, kancelářské doplňky a pod.).*
- *První a jedinou motivací firemní pohostinnosti nemá být vidina zisku.*
- *Charitu považujeme za běžnou součást úspěšného podnikání, dary v oblasti charity schvaluje majitel firmy, podněty od zaměstnanců jsou vítány.*
- *Pokud se vedoucí pracovník dostane do střetu zájmů (např. uchazeč o subdodávku je příbuzná či jinak spřízněná osoba), bude o této skutečnosti neprodleně informovat majitele.*
- *Pohostinnost by měla plnit roli upevňování vztahů a vnášet úctu a respekt k lidské osobě vytvářením zdravého podnikatelského prostředí, kde zisk není jediným motivem jednání.*
- *Darované reklamní předměty firmy Granite Design, s. r. o. mohou mít souhrnnou hodnotu maximálně 1 000 Kč.*
- *V rámci pohostinnosti se vyhýbáme obdarovávání alkoholem.*

Tento kodex firemní pohostinnosti a výše uvedené limity jsou závazné pro všechny zaměstnance firmy Granite Design, s. r. o. Cílem je transparentní, kultivované a etické podnikání naší stavební firmy.

6.3. Shrnutí

V této kapitole jsme přinesli návrh modelového etického kodexu a pravidel jeho dodržování pro malou až střední dopravně-stavební firmu, přičemž jsme kodex přizpůsobili konkrétním požadavkům naší firmy, abychom měli možnost jít do detailů. Přinesli jsme také kodex firemní pohostinnosti, ve kterém jsme na základě výše popsanych kritérií stanovili konkrétní limity firemní pohostinnosti. Naplnili jsme tak druhý cíl této práce. Cílem bylo nalézt kritéria (hlavní cíl) a limity (druhý cíl) mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti.

V průběhu práce jsme definovali situace, které praxe ukazuje jako ideální pro užití firemní pohostinnosti. Je to zejména poděkování obchodním partnerům, dodavatelům nebo investorům, stejně tak jako zaměstnancům vlastní firmy po úspěšně realizované zakázce nebo dílčí části větší zakázky. Zajímala nás však zejména problematická situace při získávání zakázky. Podrobněji jsme popsali některé problematické situace při

získávání zakázky a dospěli k názoru, že firemní pohostinnost nepatří do vztahu mezi zájemcem o zakázku a veřejným zadavatelem. Naopak, vhodná příležitost pro firemní pohostinnost je vztah mezi zájemcem o zakázku a zadavatelem v soukromé sféře, pokud podmínky vyjednávají majitelé firem. Jedná-li se však o zaměstnance zodpovědné za soutěž v soukromém sektoru, volíme raději opatrnější postoj stejně jako u veřejné zakázky. Dospěli jsme k názoru, že legitimní firemní pohostinnost jasně oddělitelná od korupce má v obchodních vztazích své důležité místo, ale nepatří do otevřené soutěže, mimo případ vyjednávání majitelů firem a také tam až po realizaci zakázky. Firemní pohostinnost se navzdory své legitimitě nehodí do všech situací. Použití firemní pohostinnosti v dané situaci je otázkou etické citlivosti. V situacích, které nejsou imunní vůči korupci, kde prostředí vybízí ke korupci, nebo je alespoň nechráněné vůči korupci (nedohledatelnost, nemožnost kontroly, uzavřenost procesu), navrhuje volit opatrnější postoj, tedy nulovou pohostinnost.

Kam se tedy legitimní firemní pohostinnost hodí? Zajisté do vztahu mezi firmou a klientem, dále do vztahu mezi firmou a jejím dodavatelem (autodoprava, stavebniny, betonárky, živnostníci, kamenolomy, architekti, projektanti, internetové poptávkové servery, daňoví poradci, účetní apod.), do vztahu mezi kooperujícími firmami, do vztahu mezi konkurenty,²¹⁹ do vztahu mezi firmou a investorem v soukromé sféře za výše uvedených předpokladů a konečně do vztahu mezi firmou a jejími kmenovými zaměstnanci. Otázka „kdy“ již byla zodpovězena. Po dokončení zakázky nebo její ucelené části.

V této kapitole jsme ukázali možnou formu a míru legitimní pohostinnosti. Míra je samozřejmě variabilní, musí se přizpůsobit vstupním podmínkám a úrovni prostředí. Naším cílem zde bylo co nejkonkrétněji nahlédnout do života malé dopravně-stavební firmy v České republice. Je zřejmé, že limity u velkých firem budou vyšší, u velkých nadnárodních firem v mezinárodním vztahu potom ještě vyšší. Limity musí být adekvátní vzhledem k prostředí obchodního vztahu. Firemní pohostinnost při spolupráci v řádu miliard eur na globální úrovni nemůže mít stejné limity jako při spolupráci v řádu sta tisíců korun na lokální úrovni. Smysl a symboličnost firemní pohostinnosti je

219 Na první pohled může připadat firemní pohostinnost vůči konkurenci zvláštní. Konkurence však může významně inspirovat, být impulzem k rozvoji, kreativité a inovacím. Proč tedy nevyjádřit úctu, poděkování a vlídný postoj také konkurenční firmě? Pravidelné porovnávání s konkurencí, ve slovníku managementu tzv. benchmarking, je důležitý nástroj strategického managementu.

ale stále stejný, a proto platí i stejná kritéria. Jak jsme již výše zmínili, hledali jsme konstantní platná kritéria, určitou trvalou vnitřní kvalitu a variabilní limity, tedy proměnnou kvantitu. K tomu, abychom mohli přinést konkrétní limity, museli jsme se úzce zaměřit na konkrétní prostředí, úroveň podnikání a v našem případě také konkrétní firmu.

7. Etická firemní pohostinnost v praxi

Poté, co jsme vymezili prostor externí firemní pohostinnosti a poukázali na problematické momenty v oblasti hospodářské soutěže, zaměříme se v této kapitole na interní firemní pohostinnost a s ní spojené etické řízení firmy, zejména v oblasti personálního managementu. Na interní firemní pohostinnost v její sociálně integrační i motivační funkci se podíváme jak teoreticky, tak také, a to zejména, prakticky. Budou nás zajímat reálné příklady interní firemní pohostinnosti v současném dopravním stavitelství a jejich dopady na vnitrofiremní prostředí a firemní cíle.

7.1. Etický personální management

V souladu s požadavky sociální nauky církve považujeme za důležité zabývat se v podnikatelské etice interní firemní pohostinností a pozitivní motivací, které v důsledku mají vést ke zlepšování prostředí a vztahů mezi lidmi ve firmě. Sociální nauka církve vyzývá vlastníky a ředitele firem, aby se nezaměřovali pouze a výhradně na ekonomické cíle, ale ve stejné míře také na sociální cíle firmy. Jedná se o respektování lidské důstojnosti a vytváření zdravého firemního prostředí.²²⁰ Křesťanský postoj k lidské osobě a nezbytnost jednání s člověkem vždy jako s lidskou osobou a nikdy jako s pouhou výrobní silou jsme podrobněji popsali ve třetí kapitole. V této kapitole se tedy zaměříme na vytváření zdravého firemního prostředí. Právě v této oblasti je vhodným manažerským nástrojem interní firemní pohostinnost.

Výzvy sociální nauky církve jsou v současné době v souladu s moderními principy managementu, neboť úspěšný vedoucí nemá být diktátorem a šířit strach ze sankcí, ale má být zejména partnerem, spolupracovníkem, inspirátorem a pomocníkem. Má podřízené podporovat a dávat jim příklad.²²¹ Zatímco dříve používaná negativní motivace akcentovala varování a trest za nesplněný úkol, pozitivní motivace akcentuje odměnu a dosažení osobní satisfakce. Také v této oblasti nacházíme souvztažnost mezi křesťanskou a podnikatelskou etikou.

Jedním ze základních faktorů úspěšného vedení firmy je schopnost vedení zaměstnanců. Z tohoto pohledu nemůže být problém formování lidí chápán jako ohraničená funkční oblast, ale je nutné na něj pohlížet jako na oblast strategického

²²⁰ Srov. Papežská rada pro spravedlnost a mír. *Kompendium sociální nauky církve*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008, s. 223.

²²¹ Srov. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000, s. 279.

významu, ovlivňující ve svých důsledcích jak tvorbu strategie firmy, tak i její realizaci. Přestože cíle managementu společnosti mohou být různé, právě lidé jsou vždy klíčem k jejich dosažení. Základní podmínkou úspěšného fungování každé společnosti je efektivní a účinné využití lidského pracovního úsilí a umění. Zdravé a pohodové prostředí ve firmě je přitom elementární předpoklad pro úspěšné plnění cílů ve všech oblastech. Firemní pohostinnost zde plní roli jednoznačného vzkazu, který znamená, že si vedení všimá dobré práce zaměstnanců, této práce si váží, nepovažuje ji za samozřejmost a následně tuto práci odměňuje nad rámec smluvní mzdy.

Michael Armstrong definuje personální management jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího v organizaci, tedy lidí, kteří přispívají k dosahování cílů organizace. Mezi hlavní charakteristiky tohoto řízení patří propojování podnikové strategie a strategie lidských zdrojů; propojování politiky a praxe zaměstnávání lidí; podpora oddanosti a angažovanosti pracovníků vzhledem k poslání a hodnotám organizace; podpora vzdělávání a rozvoje pracovníků a ovlivňování jejich výkonu.²²² Všechny tyto oblasti v praxi efektivně pokrývá interní firemní pohostinnost.

7.2. Příklady a limity interní pohostinnosti v praxi

Některé typické příklady interní firemní pohostinnosti objevující se v praxi v dopravním stavitelství v České republice jsme popsali ve druhé kapitole této práce. Zde poukážeme na interní pohostinnost ve firmě Granite Design, s. r. o., a pokusíme se vymezit její hranice tak, aby se ani v interní sféře pohostinnost neprolínala s korupcí a aby pohostinnost stála na vytyčených kritériích, které jsme popsali ve čtvrté kapitole.

7.2.1. Příklady interní pohostinnosti

V naší firmě využíváme finanční i nefinanční interní firemní pohostinnosti. Jedná se o prémie po úspěšně zrealizovaných stavebních projektech nebo při dodržování termínů dílčích prací, příspěvky na stravování, rodinné vstupenky do plaveckého bazénu, vstupenky na významné sportovní nebo kulturní události v našem regionu a nejrůznější firemní dary, jako jsou knihy, kalendáře apod. Dále podporujeme profesní vzdělávání v podobě odborné pomoci a volného času ke studiu na autorizační zkoušky a stále

²²² Srov. VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 166.

častěji také jazykové vzdělávání. Interní pohostinnost pro vedoucí pracovníky zahrnuje podporu při jejich dálkovém vzdělávání a návštěvy důležitých profesních veletrhů, včetně těch zahraničních.

Ve firmě se kromě výše popsané hodnotné pohostinnosti, kterou lze většinou finančně vyčíslit, snažíme cílit ve velké míře také na nefinanční pohostinnost, která firmu nic nestojí a nelze finančně vyčíslit. Ovšem právě tato oblast, někdy v součinnosti s pohostinností finanční, bývá nejefektivnější a nejlépe buduje zdravé prostředí ve firmě. Jedná se o poděkování a slovní ocenění, důvěru, sdílení firemní vize a firemních cílů. Interní firemní pohostinnost má vést k vědomí přijetí, k atmosféře svobody a důvěry, ke vzájemnému respektu a úctě, má posilovat loajalitu a chuť naplňovat společnou vizi, upevňovat mezilidské vztahy na všech úrovních, sbližovat, vést k porozumění, ke spolupráci, k aktivitě a kreativitě, zvyšovat firemní kulturu, prostředí i obraz, být srozumitelnou zpětnou vazbou a motivovat. Bez těchto aspektů lidé nemohou kreativně pracovat, profesně růst a přispívat k naplňování cílů firmy.

7.2.2. Limity interní firemní pohostinnosti

Jak už jsme naznačili, ani interní firemní pohostinnost nemůže existovat bez svých limitů. Aby pohostinnost zaměstnance potěšila a motivovala, musí být smysluplná, užitečná a adekvátní. Musí saturovat pracovníkovo očekávání za pečlivou a spolehlivou práci. Například nová navigace do soukromého vozu nebo nový tablet jistě potěší a poslouží také rodině pracovníka. Na druhé straně firemní těžítka a propiska po celoročním pracovním nasazení může u pracovníka vzbudit nezájem o další práci a výrazně jej demotivovat. Výše prémie musí odpovídat míře vynaložené práce. Pohostinnost nesmí být příliš nízká a neměla by být ani neadekvátně vysoká, aby nevzbuzovala pocity nedocení na rovině smluvní mzdy nebo nevraživost u ostatních, ne tak vysoko oceněných pracovníků. Z toho také vyplývá, že pohostinnost by měla být rozdělována spravedlivě a vyváženě napříč firmou. Nadržování a nespravedlnost jsou významné chyby, které poškozují vztahy mezi lidmi a celkovou atmosféru ve firmě.

Pokud se podřízený rozhodne odměnit vedoucího za takové skutečnosti, jako je povýšení nebo poskytnutí prémie, mělo by to podle našeho názoru být formou symbolickou, tedy poděkováním, slovním oceněním nebo drobným dárkem, nikoli finanční odměnou. Ve chvíli, kdy by se vedoucí s podřízeným předem dohodl, že mu

zajistí vyplacení finanční odměny za následnou finanční protislužbu, je to korupce uvnitř firmy a nikoli zdravá interní firemní pohostinnost. Pokud by se vedoucí s podřízeným předem nedohodli, a přesto by podřízený takový dar nabízel, neměl by jej nadřízený přijmout.

Takové finanční protislužby mezi zaměstnanci destabilizují strukturální vztahy ve firmě, štěpí firemní jednotu na zájmové skupiny, vytváří nepřehlednou a nepříjemnou atmosféru ve firmě a rozhodně nepůsobí motivačně vzhledem k dalším pracovním výkonům. Naproti tomu dobře zacílená pohostinnost motivuje a efektivně ovlivňuje další pracovní výkon. V dalším bodě se zaměříme na tuto rovinu pohostinnosti.

Kritéria mravně ospravedlnitelné interní firemní pohostinnosti jsou stejně jako v případě externí firemní pohostinnosti jasně a zřetelně vymezení se vůči korupci; soulad s chápáním člověka jakožto osoby, a tedy jednání s druhým vždy také jako s účelem a cílem, nikdy pouze jako s prostředkem; důvěra, která upevňuje vzájemnost a sounáležitost; svoboda, která vytváří prostředí bez tlaků; správná hierarchie cílů, kde zisk není primárním ani výlučným motivem jednání; spravedlnost; symboličnost; otevřenost; empatie; úcta a přiměřenost.

7.3. Ovlivňování pracovního výkonu

V managementu se rozlišují dva elementární způsoby ovlivňování pracovního výkonu – neosobní a osobní. Neosobní ovlivňování pracovního výkonu je spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení firmy. Jsou také označovány jako tvrdé faktory řízení. Toto působení má ovšem neosobní charakter a pracovník může tyto normy pocítovat jako odcizené, potlačující jeho osobnost. Tuto negativní stránku eliminují ovlivňovací procesy založené na osobním přístupu.

Tento přístup klade důraz na osobnost pracovníka, individuální pozitivní vztah k obsahu práce, k cílům firmy a k ostatním spolupracovníkům. Základem osobního přístupu k ovlivňování je motivace, vliv podnikového klimatu, neformální normy chování skupin a identifikace s firmou. Jsou to tzv. měkké faktory řízení. Pro efektivní řízení organizace je důležité, aby se oba přístupy doplňovaly a provázaly, aby jeden výrazně nepotlačoval druhý.

Do skupiny neosobního ovlivňování patří organizační struktura, tedy formální pravidla a normy; pracovní řády, příkazy, směrnice a závazné postupy; popis pracovních míst, výběr a uvolňování, hodnocení a povyšování; řízení procesů. V oblasti stavebnictví je tato oblast velmi důležitá zejména vzhledem k bezpečnosti práce, termínům plnění a kvalitě stavebních prací. V minulosti se kladl důraz zejména, a mnohdy pouze, na tuto oblast.

Do skupiny osobního ovlivňování patří mezilidské ovlivňování, tedy motivace, vliv pracovní skupiny a prostředí; stimulace, tedy vliv osobního příkladu, podnikové klima, obsah práce a zdůraznění osobnosti; podpora formálních zásad; delegování odpovědnosti, identifikace s firmou a podniková kultura.²²³ Tuto oblast významně podporuje interní firemní pohostinnost.

7.4. Teorie motivace

Ve stavební firmě je motivace pracovníků nedílnou a důležitou součástí každodenní práce vedoucích. V tomto bodě se teoreticky zaměříme na motivační nástroje a techniky. Interní pohostinnost má totiž významnou motivační roli. V dalším bodě budeme z těchto teoretických závěrů čerpat a doplníme je o praktické zkušenosti z oblasti dopravního stavitelství.

Začněme definicí motivace, kterou přináší Jaromír Veber:

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. Od manažerů se vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.“²²⁴

Abychom pochopili smysl motivačních procesů a mohli vybrat nejvhodnější metodu motivace zaměstnanců, je třeba seznámit se s pojmy *motivy* a *potřeby*. Každý člověk má své důvody, na základě kterých jedná určitým způsobem. Někdo se snaží podávat co nejlepší výkon, jiný v téže situaci práci odbývá. Každý má své pohnutky jednání.

²²³ Srov. VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*, s. 172.

²²⁴ Tamtéž, s. 63.

Motivy jednání jsou různé. Mohou jimi být např. potřeba výkonu, potřeba přátelství, uznání nebo potřeba moci.²²⁵

Abychom tedy mohli cíleně motivovat pracovníka k činnosti, je třeba znát jeho motivy a potřeby. Chování člověka se přitom většinou nedá vysvětlit na základě jednoho motivu. Obvykle bývá více motivů, jejichž kombinace utváří výsledné jednání. Podle Victora Vrooma a jeho teorie expektace je třeba splnit tři podmínky, abychom dosáhli potřebné motivace k činnosti pracovníka:

- pracovníkova snaha má být následována adekvátním výsledkem,
- výsledek práce má být doprovázen odměnou,
- odměna má být pro pracovníka smysluplná.

Teorie expektace pracuje se základními pojmy, které ovlivňují celkovou činnost zaměstnance. Patří sem výkon neboli výsledek, kterým je následováno úsilí; dále expektace neboli očekávání výsledku za vynaložené úsilí; odměna, kterou je výkon následován; instrumentalita, což je představa pracovníka o vztahu mezi odměnou a výsledkem jeho práce; valence, která vyjadřuje subjektivní význam odměny pro konkrétního pracovníka a úsilí, které je v konečném důsledku závislé na expektaci, instrumentalitách a valencích jednotlivých odměn.²²⁶

Každý pracovník je motivován svými potřebami, které chce uspokojit. Všeobecně známá je např. Maslowova hierarchie potřeb, která začíná u fyziologických potřeb a stoupá až k osobnímu rozvoji. Každý člověk se nachází na jiném stupni a podle toho je třeba přizpůsobit motivaci. Někdo může být motivován penězi, jiný úspěchem, uznáním, zájmem o práci, touhou o povýšení a dalším.²²⁷ Freemantle upozorňuje na nutnost považovat lidi za nejvyšší prioritu a jít jim příkladem. Dále je třeba stanovit cíl pro veškerou činnost, neboť ambice jsou motorem veškeré motivace. Také je třeba individualizovat vztahy, jednat s každým jedincem jako s člověkem. Z toho vyplývá důvěra k lidem, která zaměstnance osvobozuje k přijímání nezbytných rozhodnutí. Dalším důležitým bodem je okamžitá komunikace. Je třeba informovat lidi o tom, co se děje, a činit tak ihned. Nezanedbatelnou součástí dobré motivace je podpora učení. Manažer by měl mít také zcela jasno v tom, čím chce být, a to ve všem, co se svým

225 Srov. BĚLOHLÁVEK, František – KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich. *Management*, s. 60.

226 Srov. tamtéž, s. 141–142.

227 Srov. ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 57.

týmem dělá. Naopak by neměl nařizovat lidem, co si mají myslet, ale raději se s nimi na tom dohodnout. Dalším nezbytným bodem motivace je podle Freemantla hodnotit a měřit to, co je opravdu důležité.²²⁸

Na závěr kapitoly věnované teorii motivace doplníme, že chce-li manažer efektivně motivovat ostatní, musí ostatním zejména naslouchat. Sám musí být pro ostatní inspirativní a důvěryhodný. Měl by se snažit přesvědčit pracovníky o své vizi a dát jim smysl veškerého jejich úsilí.²²⁹

7.5. Interní pohostinnost ve firmě Granite Design, s. r. o.

Do oblasti interní firemní pohostinnosti v naší firmě řadíme kromě finančních odměn, darů, poukazů, zájezdů a dalších produktů s určitou hodnotou, také nefinanční motivátory. Jejich sociálně integrační a motivační funkci, která podporuje zdravé prostředí ve firmě a je zaměřena na respekt k lidské osobě a jejímu rozvoji, popíšeme v následujících bodech.

7.5.1. Finanční a materiální pohostinnost

Ze zkušenosti víme, že finanční odměna je důležitou součástí motivace a k požadované integraci pracovníka, zvýšení jeho kreativity a nasazení neodmyslitelně patří. Naši kameníci mají v podzimních měsících své základní finanční potřeby již satureovány, proto je třeba motivovat je vyšší finanční prémie za bezchybně a zejména v termínu vykonanou práci. Jak jsme se v teorii dozvěděli, manažer by měl citlivě naslouchat svým podřízeným, aby jeho motivační metody byly co nejefektivnější. Stejně tak v našem případě musíme chápat finanční potřeby pracovníků. Ti nejlepší v této chvíli již nemají peníze na prvním místě v žebříčku pracovních hodnot. Je třeba je více chválit a dopřát jim adekvátní pocit výjimečnosti v daném oboru. Další skupina pracovníků je v pomyslném žebříčku o stupeň níže. U těchto pracovníků je nejefektivnější spojení pochvaly s finanční prémie nebo jinými hodnotnými dary. O další stupeň níže se nacházejí pracovníci, kteří odvádějí stabilně kvalitní práci, ale z různých důvodů mají stále peníze na prvním místě. Tito lidé jsou zatíženi hypotékami, případně jinými půjčkami. Také u nich je dobré kombinovat pochvalu s finanční prémie

228 Srov. FREEMANTLE, David. *BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 14–36.

229 Srov. ADAIR, John. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 106.

i hodnotnými dary a zaměřit se na vybudování důvěry. Pracovníci v této situaci potřebují vědět, že v případě finančního problému nasadí maximální pracovní snahu, za kterou se s jistotou dostaví finanční odměna. Patrně nejhorším demotivátorem je nejistota, zda firma své sliby opravdu splní či nikoli.

Skupinou na nejnižším stupni jsou pracovníci najímaní na nekvalifikované pomocné, výkopové a úklidové práce, bez nichž se žádná stavba neobejde. Tito lidé jsou v drtivé většině zadlužení, často mají dlouhodobé problémy s alkoholem případně lehkými drogami a zejména s gamblerstvím. Tato skupina pracovníků sice nepohrdne pochvalou, ale zajímají ji primárně peníze. Většinou nemyslí na budoucnost, proto je zcela neefektivní motivovat je vizí, vyšším cílem nebo chválou. Peníze jsou u této skupiny jasným a efektivním motivátorem. Na rozdíl od vynikajících řemeslníků, kteří mají před koncem roku již zabezpečeny finance na klidnou zimu a začátek další sezony, tito lidé na nejnižší profesní úrovni jsou po celý rok ve stejné, nezáviděníhodné situaci. Ze zkušenosti ovšem víme, že i s těmito lidmi lze efektivně pracovat a přibližně v jednom z deseti případů je možné dobrou motivací a empatických přístupem posunout takového člověka do výše postavených skupin řemeslníků. Pokud taková situace nastane, projevuje často tento člověk touhu po dalším růstu, neboť do této chvíle žil v domnění, že nic nemá valný smysl a výš se nelze dostat. Efektivní interní firemní pohostinnost ve spojení s opravdovým nasloucháním potřebám pracovníků vytváří pozitivní zdravé prostředí a umožňuje profesní i lidský růst.

Průměrná struktura mezd je v naší firmě následující: základní složka mzdy – 79,5 %, prémie – 13,5 %, mzdové náhrady – 7 %. V sezóně dostávají řemeslníci zvláštní prémie za množství vydlážděných metrů v měsíci. Do 100 m² zámkové dlažby – 5 Kč/m². Rozpětí 100–200 m² zámkové dlažby – 7 Kč/m². Nad 200 m² zámkové dlažby – 9 Kč/m². Do 100 m² kamenné dlažby – 15 Kč/m². Rozpětí 100–150 m² kamenné dlažby – 20 Kč/m². Nad 150 m² kamenné dlažby – 25 Kč/m². Rozumí se za osobu a měsíc. Dobře pracující nekvalifikovaní dělníci dostávají v sezóně při dlouhodobé kvalitní práci 30 Kč/h navíc k základní sazbě. Po dokončení a předání větších staveb ještě rozdělujeme jednorázové prémie 1 000 Kč/osoba.

Praxe tedy ukazuje, že ve stavebnictví nelze podceňovat finanční interní pohostinnost a je velmi důležité dobře rozeznat, co, koho a do jaké míry, případně ve spojení s čím,

bude efektivně motivovat. Ve vrcholné sezoně je finanční firemní pohostinnost, zvláště ve spojení s pochvalou, velmi efektivní.

7.5.2. Pochvala

Jak jsme zjistili, každý zaměstnanec má jiná očekávání, jiné představy o odměně a míře vynaloženého úsilí. Dále záleží na typu odměny, protože vynikající odměna pro jednoho může být průměrná až zanedbatelná pro jiného a dokonce záporná pro dalšího. Například veřejná pochvala může u introverta vzbudit nechut' k další práci a potřebu vyhnout se dalším podobným situacím, kterých se obává a které mu jsou bytostně nepříjemné. Dalším faktorem je pracovníkova jistota či nejistota, zda odměnu dostane a v jaké výši. Lépe se vynakládá úsilí ve firmě, která vždy dodržuje své závazky, než tam, kde se nadřízení občas vymlouvají na malé zisky za poslední období a odměny neadekvátně krátí nebo dokonce vůbec neposkytují. Takové jednání je přímou motivační chybou. Podobnými chybami, kterých se manažeři dopouštějí, je například chápání dobré práce jako samozřejmosti. V tomto případě často řídicí pracovníci zjednodušují motivační nástroje pouze na základní mzdu či plat, a motivaci tím nedostatečně povzbuzují.

Další chybou bývá podceňování nefinanční motivace, která je mnohdy důležitější než motivace finanční. Pochvala bývá dlouhodobě nejlepším motivátorem. Zvýšení platu považují zaměstnanci po krátké době za samozřejmost, která přestává motivovat. Také pochvala jako motivační metoda má své zásady. Je třeba chválit veřejně a konkrétně. Taková pochvala potom fixuje správné jednání a chování zaměstnance. Motivace má své principy, a ty je třeba využívat a dodržovat. Například u nižších příjmových skupin jsou peníze dobrým motivátorem. V těchto případech je dobré pochvalu spojit s finanční odměnou. Ve chvíli, kdy je motivem k práci splacení dluhů a hlavní potřebou rychle se dostat z tíživé finanční situace, pochvala sama o sobě nebude fungovat.

Motivace pochvalou je rovněž dobrou zpětnou vazbou. Podřízený potřebuje zpětnou vazbu nadřízeného, a to jak pozitivní, tak negativní. Nejhorší variantou je zcela chybějící zpětná vazba. Navíc tento motivační nástroj firmu nic nestojí.

7.5.3. Cíl a vize

Významným sociálněintegračním a motivačním prvkem je sdílený cíl a vize firmy. Nejedná se sice o pohostinnost, ale o motivační nástroj zajišťující lepší atmosféru ve firmě i lepší firemní obraz. Má-li firma zajímavou, smysluplnou vizi, se kterou se zaměstnanec může ztotožnit, bude to pro něj motivátor. Lidé se chtějí účastnit něčeho velkého a smysluplného. Chtějí být na svou profesi a firmu hrdí. Naše firma v současnosti realizuje třetí etapu rozsáhlé rekonstrukce Sokolovského náměstí v Liberci, což je jedno z největších a historicky nejcennějších náměstí v Liberci a celém kraji. Výběrové řízení probíhá na každou etapu zvlášť. Při realizaci první etapy jsme motivovali pracovníky tříletým cílem a zajímavou vizí. Pracovníci věděli, že pokud zvládnou svoji práci kvalitně a v odpovídajících termínech, dostane firma s velkou pravděpodobností také další roční etapu. Ve výsledku to znamená tři roky jisté práce, což je v dnešní době tvrdé konkurence a obecných nejistot velmi silná motivace. To byla motivace cílem. Každý rok způsobil dosažený cíl jistotu práce na rok další. K tomu jsme přidali motivaci vizí.

Kompletní realizace celého náměstí a přilehlých pěších zón firmě přináší nejen zisky, ale vzhledem k náročnosti a velkoryse zpracovanému projektu, který je v centru města na očích, také preference a jistou prestiž. Přednesli jsme vizi, podle které po úspěšném dokončení všech tří etap budeme jedničkou v oboru kamenických prací v celém kraji.

Pracovníci tak mohou být hrdí, že pracují právě pro naši firmu, a že se podařilo zrealizovat do posledního detailu takto náročný projekt. Vůdčí postavení v oboru navíc přináší vyšší pravděpodobnost získání dalších zakázek. Jak jsme již ovšem zmínili v předchozím bodě, nelze tuto motivační techniku aplikovat na nejnižší a nižší profesní skupiny, které vzdálená budoucnost na pozadí dnešních problémů příliš nezajímá a preferují hodnotnou pohostinnost nad rámec obvyklé mzdy.

7.5.4. Důvěra

Další funkční motivační technikou, která se v praxi ověřila a odpovídá teoretickým závěrům, je motivace důvěrou. Ani v tomto případě nejde o typickou pohostinnost, ale stejně jako v předchozím bodě je důvěra efektivním pozitivním motivátorem, který zlepšuje atmosféru ve firmě a vede ke kultivaci mezilidských vztahů. Naproti tomu negativní motivace mezilidské vztahy ničí, vytváří pocit nedůvěry a vede k izolaci

malých skupin nebo jednotlivců. Rozdíl mezi pozitivní a negativní motivací lze jednoduše vysvětlit na příkladu z pohádky pro děti. Pozitivní motivace říká: „Pokud zachráníš princeznu, dostaneš k ní ještě půl království.“ Princ je tak zaměřen na velmi lákavý výsledek, povzbuzen a rozumí svému úkolu. Negativní verze říká: „Pokud nezachráníš princeznu, přijdeš o hlavu.“ Princ je pod tlakem, vystaven velkému stresu a strachu, který mu znemožňuje myslet na cokoli jiného než na hrozbu trestu.

Nyní zpátky do stavební praxe. V době, kdy firma disponovala dvaceti pracovníky, zvládal manažer relativně bez větších problémů řešit všechny problémové situace a být u všeho důležitého. V současnosti, kdy pro firmu ve vrcholné stavební sezoně pracuje až padesát lidí na různých místech vzdálených desítky, někdy i stovky kilometrů, je to již nemožné. Je tedy nutné delegovat určité pravomoci k rozhodnutí v technických záležitostech na vedoucí pracovníky jednotlivých pracovních týmů. Při dodržení všech zásad je to vynikající motivační technika.

Vedoucí pracovník dostává důvěru, které si velmi váží, a koná vše pro to, aby ji neztratil. Důvěru dále přenáší na jednotlivé pracovníky, čímž posiluje týmového ducha, a nakonec přichází radost ze samostatně vykonané práce bez přímých zásahů manažera. Pracovníci mají oprávněný pocit úspěšného dosažení cíle, které je následováno uznáním. Řemeslník tak roste nejen v očích ostatních profesí na stavbě a svých kolegů, ale také pociťuje jistou profesní seberealizaci. Takto motivovaní pracovníci mnohdy chtějí na příští akci dosáhnout ještě lepších výsledků, aby potvrdili, že se manažer může spolehnout na jejich samostatnost a vloženou důvěru. Ve vypjatém období jsou navíc pracovníci stresováni také častými kontrolami investora, generálního dodavatele a stavebním dozorem. Čím méně jim za zády stojí další kontrolor, tím lépe se jim pracuje. Důvěra a pěstování zdravých mezilidských vztahů jsou základy pohodové atmosféry ve firmě.

7.5.5. Podnikové klima, spravedlnost, zdůraznění osobnosti a identifikace s firmou

V naší společnosti si zakládáme na osobním přístupu k pracovníkům. Každý je vždy osloven jménem a stále udržujeme povědomí o jejich osobním životě. Osobního oslovení a projevení zájmu o jeho osobní záležitosti si váží každý pracovník, a zejména nekvalifikovaní dělníci, kteří se v životě často setkávají s tím, že je lidé přehlížejí.

Osobním přístupem lze lépe dosáhnout identifikace s firmou, která je vynikajícím nástrojem ovlivňování pracovního výkonu. Velký vliv na ovlivňování pracovního výkonu má na pracovníka také skupina, ve které pracuje. Pokud je vedena dobrým mistrem, který umožňuje dobré podmínky k práci, udržuje skupinu v dobrém rozpoložení a jde osobním příkladem, podává taková skupina dobré výsledky. Pracovníci citlivě vnímají možnost růstu, který vidí u ostatních, a také spravedlnost při odměňování. Vedoucí se musí vyvarovat např. přátelství jen s některými lidmi nebo nerovného rozdělování interní firemní pohostinnosti. Ostatní to velmi intenzivně vnímají a může je to demotivovat, neboť každý potřebuje žít a pracovat v prostředí rovných šancí a férového přístupu.

Pokud vkládáme do týmu pracovníků důvěru, musí tuto důvěru sdílet všichni zúčastnění stejnou měrou. Preferování jednotlivců může motivaci důvěrou zničit a v konečném důsledku některé pracovníky přímo demotivovat. Podobnou motivační chybou může být také uzavřenost vedoucího. Pokud nechce hovořit o práci ostatních týmů ve firmě, mohou se pracovníci dovítit, že jiný tým preferuje. Výsledek je podobný jako při preferování některých jednotlivců.

Demotivující jsou nejasné, indiferentní úkoly, které mohou pracovníci pochopit různě nebo vůbec. Proto je třeba zadání zopakovat jinými slovy a zeptat se, zda pracovníci úkol pochopili. Pro ověření je potřeba dále se ptát, jak hodlají pracovníci postupovat, jak celý úkol začnou a zda existuje alternativa, kdyby narazili na problém. Teprve z toho lze usoudit, zda pochopili zadání.

Velkou motivační chybou je rozpor mezi tím, co vedoucí říká a co dělá. Známé pořekadlo o kázání vody a pití vína platí a je třeba na toto dbát. Lidé jsou velmi citliví na rozpor toho, co slyší a co v konečném důsledku potom vidí. Vedoucí pracovník je v pozici, ve které více než v ostatních podřízených funkcích odpovídá za své jednání. Svým jednáním a příkladem může motivovat, ale také významně demotivovat. Můžeme proto říci, že základem při hledání dobrých motivačních nástrojů v plné stavební sezoně je zejména vyvarovat se motivačních chyb, které mohou celé snažení zhatit.

Na závěr kapitoly věnované interní firemní pohostinnosti dodejme, že pro interní pohostinnost platí stejná kritéria jako pro pohostinnost externí, která jsme popsali v páté kapitole.

Závěr

V této práci jsme se tázali po podstatě, motivech, důsledcích a limitech firemní pohostinnosti. Pracovali jsme s otázkou, zda existuje mravně ospravedlnitelná forma a míra *racionalizované* firemní pohostinnosti slučitelná s naukou křesťanské etiky. Cílem práce bylo primárně nalézt kritéria a sekundárně potom limity mravně ospravedlnitelné pohostinnosti obecně i ve specifických situacích. V naší práci jsme došli k závěru, že firemní pohostinnost vystavěná na kritériích personality, jednoznačného vymezení se vůči korupci, nepodmíněnosti, svobody, správné hierarchie cílů, symboličnosti, otevřenosti, pravdivosti, úcty, empatie, přiměřenosti, spravedlnosti a důvěry, jejímž primárním cílem není výlučně zisk a která počítá s člověkem jakožto lidskou osobou se sebepřekračující důstojností, jakožto cílem nikoli jen prostředkem, v mezích jasně definovaných limitů ob stojí před soudem obecné i křesťanské etiky a znamená přínos pro firmu, její obchodní partnery a všechny dotčené strany. Taková firemní pohostinnost znamená vzhledem k obchodnímu partnerovi poděkování, přijetí, výraz úcty, otevřenost do další spolupráce, výraz přátelství, vyjítí vstříc.

V kapitole věnované historickému zakotvení pohostinnosti jsme poukázali na to, že pohostinnost patří k lidstvu od nepaměti. Tázali jsme se, zda v minulosti vedle nezištné pohostinnosti, která je výrazem přijetí druhého, vyjítí vstříc a upevnění mezilidské vzájemnosti, existovala také kalkulující, v naší současné terminologii nazývaná *racionalizovaná* pohostinnost, případně také zavazující a manipulující forma pohostinnosti, která se svou podstatou blíží korupci. Zjistili jsme, že celá pestrá škála přístupů k pohostinnosti včetně korupce provází lidstvo od té doby, kdy člověk poznal sílu daru. Lidé si pohostinností nejen projevovali úctu, respekt a přátelství, ale také se pohostinností snažili získat výhodná přátelství, pomoci obchodním vztahů, případně za dobrý obchod touto cestou poděkovat a upozornit na otevřenost budoucí spolupráci. Jindy si lidé pohostinností zajišťovali společenské postavení nebo se snažili přímo manipulovat příjemcem k získání výhody pro sebe. Poukázali jsme na to, že korupce byla vždy vnímána jako nesprávné, odsouzeníhodné jednání. Historická kapitola ukázala, že námi zkoumaná *racionalizovaná* pohostinnost není výlučně současným jevem.

V další části práce jsme popsali celou škálu praktických přístupů k obecné pohostinnosti v širším smyslu a firemní pohostinnosti v českém dopravním stavitelství v užším smyslu. Zajímalo nás, jak je dnes pohostinnost rozšířena mezi lidmi a jak je rozšířena mezi firmami v jejich obchodních vztazích. Tázali jsme se, co firemní pohostinnost znamená, k čemu slouží, jak je vnímána a jaké má důsledky pro sociální i ekonomické cíle firmy. Popsali jsme různé formy firemní pohostinnosti od nezištné až po vyděračskou a přidali konkrétní příklady z praxe. Tím jsme si připravili prostor pro pozdější etické posouzení jednotlivých přístupů. Dále jsme zasadili téma pohostinnosti do širšího etického rámce, abychom přiblížili nárok etiky zasahovat do fenoménu pohostinnosti a abychom přiblížili otázky, které etika pokládá. V naší práci jsme hodnotili firemní pohostinnost pohledem konkrétní hospodářské etiky s křesťanským přesahem. Proto jsme také přiblížili východiska hospodářské, konkrétně podnikatelské etiky, a východiska teologické etiky. Kromě křesťanského přístupu k hospodářství nás zajímalo teologické uchopení pojmu osoba, neboť princip personality, tedy respektování člověka jako osoby s nezcizitelnou, sebezpřekračující hodnotou je klíčový pro celou křesťanskou etiku a rovněž tak pro mravní posouzení firemní pohostinnosti. Princip personality je jedním ze zcela zásadních kritérií mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti.

Dále jsme se věnovali rozlišení korupce a firemní pohostinnosti na rovině motivů, jednání i následků. Opět jsme pracovali s celou škálou přístupů k firemní pohostinnosti a dospěli k tvrzení, že námi zkoumaná *racionalizovaná* firemní pohostinnost je jasně a zřetelně oddělitelná od korupce. V této kapitole se ukázalo, že ačkoli zavazující a manipulující firemní pohostinnost nemusí být nezákonná, jako je tomu u korupce, mají tyto přístupy z etického pohledu blíže ke korupci než k *racionalizované* pohostinnosti. Zatímco *racionalizovanou* pohostinnost jsme v této práci vyhodnotili jako mravně ospravedlnitelnou, naopak zavazující, manipulující či jinak podmíněnou firemní pohostinnost jsme vyhodnotili jako mravně neospravedlnitelnou. K tomu posouzení nám pomohla kritéria, která jsme blíže popsali v samostatné kapitole.

Kritérium personality stojí na chápání příjemce firemní pohostinnosti, tedy obdarovávaného, jako osoby s nezcizitelnou sebezpřekračující důstojností. Při realizaci firemní pohostinnosti je zásadní rozdíl, zda považujeme obdarovávaného za prostředek k našemu cíli, kterým může být zisk, uzavření smlouvy, získání výhody nebo prosté

představení firmy, nebo zda pohostinností cílíme na osobu příjemce a jde nám primárně o něho. Mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost nesmí zvětšovat obdarovávaného a dělat z něho jeden z metodických kroků na cestě k dosažení jiných cílů.

Dalším klíčovým kritériem je podle našeho soudu správná hierarchie cílů. Pro zavazující a manipulující pohostinnost, stejně tak jako pro korupci, je typické cílení na zisk. Firemní pohostinnost, která je primárně a výlučně motivována ziskem, je podle našeho soudu za hranicí mravní ospravedlnitelnosti. *Racionalizovaná* firemní pohostinnost sice není zcela nezištná, je to efektivní, racionálně uchopený manažerský nástroj, který nezapomíná na budoucí spolupráci a potencionální zisk, ovšem cílí na osobu obdarovávaného s primárním záměrem poděkovat, vyjádřit úctu, respekt a ukázat, že si firma váží spolupráce, aniž by ji považovala za pouhou samozřejmost. Pokud tedy firemní pohostinnost počítá s obdarovávaným jako svým cílem, pokud zisk není jediným motivem a jednání je v souladu s dalšími nalezenými kritérii, je podle našeho soudu v souladu s východisky křesťanské etiky. Jak jsme již uvedli, dalšími kritérii jsou: jasné vymezení se vůči korupci, důvěra, nepodmíněnost, svoboda, spravedlnost, symboličnost, otevřenost, pravdivost, úcta a přiměřenost. Jednotlivá kritéria včetně příkladů jsme rozebrali v příslušné kapitole. Tímto krokem jsme naplnili hlavní cíl naší práce.

Druhým cílem práce bylo nalezení formy a limitů mravně ospravedlnitelné firemní pohostinnosti. K tomuto kroku jsme využili nástroje podnikatelské etiky, zejména etický kodex. Krátce jsme pojednali o podstatě etických kodexů, o metodice jejich tvorby a dopadech jejich aplikace do firemní praxe. Představili jsme firmu Granite Design, s. r. o., abychom s pomocí konkrétních dat vypracovali etický kodex, pravidla jeho dodržování a pro naši práci nejdůležitější kodex firemní pohostinnosti, ve kterém jsme definovali možné formy a limity firemní pohostinnosti pro malou až střední dopravně-stavební firmu. Definováním limitů jsme naplnili vedlejší cíl naší práce. Zatímco nalezená kritéria shledáváme jako konstantní napříč různými úrovněmi podnikání, konkrétní limity shledáváme variabilními. Například limit 3 000 Kč na osobu a událost vhodný pro naši firmu nebo jinou dopravně-stavební firmu podobného rozsahu, bude jistě nedostatečný pro velké firmy po realizaci zakázky v řádu stovek

milionů českých korun. Naše úzké zaměření mělo umožnit co nejpřesnější vhléd do vybrané podnikatelské úrovně.

Výsledkem práce je zjištění, že *racionalizovaná* firemní pohostinnost, používaná ve firmách jako promyšlený manažerský nástroj, může být za dodržení kritérií a limitů mravně ospravedlnitelná a slučitelná také s východisky křesťanské etiky. Přesto však existují situace, kde je podle našeho názoru vhodné firemní pohostinnost nerealizovat a zvolit politiku nulové pohostinnosti. Je to např. námi zkoumaný vztah mezi zadavatelem veřejné zakázky a soutěžící firmou. Tento vztah jsme vyhodnotili jako příliš citlivý a praxe ukazuje, že právě při získávání zakázky ve veřejné soutěži je velmi rozšířena korupce. Kdy a kam se tedy firemní pohostinnost ideálně hodí? Do vztahu mezi firmou a klientem, dále do vztahu mezi firmou a jejím dodavatelem, do vztahu mezi kooperujícími firmami i do vztahu mezi konkurenty, do vztahu mezi firmou a investorem v soukromé sféře za specifikovaných předpokladů a konečně do vztahu mezi firmou a jejími zaměstnanci po dokončení zakázky nebo její ucelené části.

Zdravá firemní pohostinnost přináší vzájemnou důvěru, posiluje svobodné mezifiremní i mezilidské vztahy, vede k rozvoji, přináší efektivní zpětnou vazbu, zvyšuje firemní kulturu, zlepšuje firemní obraz, zvyšuje loajalitu zaměstnanců, sbližuje a vnáší lidskost do leckdy odcizených ekonomických vztahů. Mravně ospravedlnitelná firemní pohostinnost nesmí být motivována získáním neoprávněné výhody a nesmí být (ani ze strany příjemců) chápána jako výraz předepsaného závazku a automatického plnění.

Hospodářství nemá být jediným, ani nejvyšším cílem člověka. Má se naopak zařadit na správnou pozici v hierarchii cílů. Výše vždy musí být svoboda a důstojnost lidské osoby, kulturní hodnoty, náboženství, mravnost a Boží univerzální plán. Mravně ospravedlnitelná pohostinnost v souladu s pohledem křesťanské etiky by měla cílit také na sociální hodnoty a nikoli výhradně a v první řadě na hodnoty ekonomické. Dar totiž nemá na počátku ekonomickou funkci. Jeho esenciální funkcí je prohlubování sociální integrity a odstraňování vztahových bariér. Dar má ze své podstaty symbolickou hodnotu.

Firemní pohostinnost budí a bude stále budit etická dilemata. Touto prací jsme se pokusili některé problematické situace vyjasnit a na jiné upozornit. Firemní

pohostinnost je velmi živý aktuální fenomén a bude jistě zapotřebí dále jej eticky promýšlet a zabývat se jím. Praxe nejen v dopravním stavitelství vyvolává stále nové a naléhavé etické otázky. Čím více se jimi budeme poctivě zabývat, tím méně korupčních skandálů bude saturovat média a tím méně amorálních firem bude rozkládat naše hospodářství.

Seznam použitých zkratk

1 Král – první kniha královská

1 Sam – první kniha Samuelova

1 Kro – první kniha kronik

2 Kro – druhá kniha kronik

Amos – Amos

Dt – kniha Deuteronomium

Ex – kniha Exodus

Ez – Ezechiel

Gn – kniha Genesis

GS – Věřoučná konstituce II. vatikánského koncilu Gaudium et Spes

Iz – Izaiáš

Joz – kniha Jozue

KKC – Katechismus katolické církve

Lk – evangelium podle svatého Lukáše

Lv – kniha Levitikus

Mich – Micheáš

Mt – evangelium podle svatého Matouše

Mk – evangelium podle svatého Marka

Př – Přísloví

Řím – list Římanům

Sir – Sirachovec

Ž – žalm

Seznam literatury

- ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6.
- ADAIR, John. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
- ANTALÍK, Dalibor – STARÝ, Jiří – VÍTEK, Tomáš. *Zákon a právo v archaických kulturách. Svět archaických kultur V*. 1. vyd. Praha: Herrmann & synové, 2010. ISBN 978-80-87054-24-6.
- ANZENBACHER, Arno. *Křesťanská sociální etika. Úvod a principy*. 2. vyd. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2015. ISBN 978-80-7325-371-4.
- ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filozofie*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 80-04-25414-4.
- ARISTOTELÉS. *Etika Nikomachova*. 1. vyd. Praha: Rezek, 1996. ISBN 80-901796-7-3.
- ATANÁŠ. *Život sv. Antonína Poustevníka*. 1. vyd. Velehrad: Refugium, 1996. ISBN 80-901957-5-X.
- AURELIUS AUGUSTINUS. *Vyznání*. 5. vyd. Praha: Kalich, 2006. ISBN 80-7017-027-1.
- BĚLOHLÁVEK, František – KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLÁHA, Jiří – DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1084-8.
- BOHATÁ, Marie. Co je Business Ethics. *Etika a ekonomika, sborník ze semináře. Diskusní materiál č. 29, č. 2, 1994, s. 4–9*.
- Britská královna poprvé odtajnila dary, jeden je i z vesmíru*. Týden.cz. (23.7.2017) [2017-8-15]. <http://www.tyden.cz/rubriky/relax/ostatni/britska-kralovna-poprve-odtajnila-dary-jeden-je-i-z-vesmiru_439323.html>.
- BRUNI, Luigino – ZAMAGNI, Stefano. *Economia civile*. Bologna: Il Mulino, 2004. ISBN 978-88-15096-73-9.

- BURIAN, Jan – OLIVA, Pavel. *Civilizace starověkého středomoří. II. díl. 2. vyd.* Praha: Arista Books, 2015. ISBN 978-80-87867-19-8.
- CLARKE, Norris W. *Osoba a bytí.* 1. vyd. Praha: Krystal OP; Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-7195-170-4.
- COULANGES, Fustel de. *Antická obec.* 1. vyd. Praha: Pastelka, 1998. ISBN 80-902439-7-5.
- ČANÍK, Petr – ČANÍKOVÁ, Petra. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Výzkum společnosti PLUS-RESEARCH pro Transparency International - Česká republika, o.p.s. (2016) [2017-2-22].* <http://transint.xred.cz/doc/ve_amanpe.pdf>.
- ČERNÁ, Stanislava – PLÍVA, Stanislav a kol. *Podnikatel a jeho právní vztahy.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta, 2013. ISBN 978-80-87146-76-7.
- DAVID, Vladislav - NETT Alexander. *Dokumenty OSN ke korupci a organizovanému zločinu: Úmluva OSN proti korupci, Protokol proti nezákonné výrobě střelných zbraní, jejich částí a součástí a munice i proti nezákonnému obchodu s nimi, doplňující Úmluvu OSN proti nadnárodnímu organizovanému zločinu.* 1. vyd. Praha: Institut pro kriminologii a sociální prevenci, 2008. ISBN 978-807-3380-663.
- DAVID, Vladislav – NETT, Alexander. *Korupce v právu mezinárodním, evropském a českém.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-562-9.
- DEFLEM, Mathieu. *Sociology of Law - Visions of a Scholarly Tradition, 2 ed.* University of South Carolina: Cambridge University Press, 2008. ISBN 9780511815546.
- Dějiny korupce a úplatkářství: nejhorší skandály v historii.* National Geographic. (16.5.2012) [2017-2-22]. <<http://www.national-geographic.cz/clanky/dejiny-korupce-a-uplatkarstvi-nejhorski-skandaly-v-historii.html>>.
- DÍOGENÉS LAERTIOS. *Životy, názory a výroky proslulých filozofů.* 2. vyd. Pelhřimov: Nová tiskárna, 1995. ISBN 80-901916-3-0.
- DOHMEN, Christoph – STEMBERGER, Günter. *Hermeneutika židovské Bible a Starého zákona.* 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2007. ISBN 978-80-7021-874-7.
- DUFKOVÁ, Ivana – ZLÁMAL, Jiří. *Korupce.* 1. vyd. Praha: Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, 2005. ISBN 80-239-5687-6.

- ERIKSEN, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-465-6.
- FREEMANTLE, David. *BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- GRÜN, Anselm – ZEITZ, Jochen. *Bůh a peníze. Dialog mnicha s manažerem*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013. ISBN 978-80-7195-603-7.
- HAMERNÍKOVÁ, Bojka a kol. *Veřejné finance*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0.
- HAVELKA, Ondřej. *Morální aspekty klonování člověka ve světle křesťanské etiky*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, 2014.
- HILPERT, Konrad. *Základní otázky křesťanské etiky*. 1. vyd. Brno: CDK, 2017. ISBN 978-80-7325-442-1.
- CHMELÍK, Jan – TOMICA, Zdeněk. *Korupce a úplatkářství*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 80-7201-434-X.
- IRENEJ. *Adversus haereses, Svatého otce Ireneje, biskupa a mučedníka Patro kněh proti kacířstvím s některými dodatky*. Praha: Dědictví sv. Prokopa, 1876.
- JAHODA, Petr. *Žijící lidé pravěku*. 1. vyd. Zlín: Tigris, 2003. ISBN 80-86062-14-7.
- JAN XXIII. Mater et Magistra (1961), čl. 219–220, in: *Sociální encykliky (1891-1991)*. 1. vyd. Praha: Zvon, 1996. ISBN 80-7113-154-7.
- Jan Pavel II. *Centesimus annus*.
- Jan Pavel II. *Sollicitudo rei socialis*.
- Jeruzalémská Bible*. 1. vyd. Praha: Krystal OP; Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-7195-289-3 (Karmelitánské nakladatelství); ISBN 978-80-87183-10-6 (Krystal OP).
- JOHNSON, Luke Timothy. *Sacra pagina. Evangelium podle Lukáše*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005. ISBN 80-7192-560-8.
- JUSTOŇ, Zdeněk. *Ekonomie přírodních národů*. 1. vyd. Praha: Dauphin, 2012. ISBN 978-80-7272-419-2.

- KAMENÍK, Martin – PETRÁKOVÁ, Lenka. *Korupční rizika ve veřejných zakázkách: jak jim čelit? Metodika pro územní samosprávy*. Bezkorupce.cz. (2012) [2017-5-24] <http://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2011/09/metodika_FINAL.pdf>.
- Katechismus katolické církve. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002. ISBN 80-7192-473-3.
- KLEMENT ALEXANDRIJSKÝ. *Který boháč bude spasen?* 1. vyd. Olomouc: Refugium Velehrad- Roma, 2008. ISBN 978-80-7412-001-5.
- KLÍMA, Josef. *Nejstarší zákony lidstva*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979.
- KLÍMA, Josef. *Zákony Chammurapiho*. 1. vyd. Praha: Československá akademie věd, 1954.
- KOTLÁNOVÁ, Eva. *Korupce a ekonomický růst*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2012. ISBN 978-80-7248-803-2.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KRAFT, Heinrich. *Slovník starokřesťanské literatury*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005. ISBN 80-7192-516-0.
- LIMBECK, Meinrad. *Malý Stuttgartský komentář. Nový zákon 2. Evangelium sv. Marka*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1997. ISBN 80-7192-219-6.
- LOMBARD, Paul. *Neřest a ctnost. Portréty z dějin korupce*. 1. vyd. Praha: Themis, 2001. ISBN 80-85821-71-0.
- LUBAC, Henri de. *Katolicismus*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1995. ISBN 80-7192-017-7.
- MAŠEK, Vojtěch. „Banalita“ dobra a strukturální hřích. *AUC Theologica*, roč. 6, č. 1, s. 173–196.
- MAŠEK, Vojtěch. Solidární zisk a efektivita lásky. Motivy současné katolické etiky tržního hospodářství. *Caritas et veritas*, roč. 2016, č. 2, s. 194-209.
- MATZ, Brian. *Patristics and Catholic Social Thought: Hermeneutical Models for a Dialogue*. Notre Dame: Univerzity of Notre Dame, 2014. ISBN 978-0-268-03531-0.

- McGUCKIN, John Anthony. *The Westminster Handbook to Patristic Theology*. Louisville – London: Westminster John Knox Press, 2004. ISBN-10: 0664223966; ISBN-13: 978-0664223960.
- Mezinárodní teologická komise. *Společenství a služba. Lidská osoba stvořená k Božímu obrazu*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005. ISBN 80-7192-971-9.
- MRAVCOVÁ, Jana – JURČÍK, Radek. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. 1. vyd. Praha: Otevřená společnost, 2009. ISBN 978-80- 87110-16-4.
- MRÁZEK, Jiří. *Český ekumenický komentář k Novému zákonu. Evangelium podle Matouše*. 1. vyd. Praha: Centrum biblických studií, 2011. ISBN 978-80-87287-44-6.
- MÜLLER, Gerhard Ludwig. *Dogmatika pro studium i pastorači*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7195-259-6.
- NEČADOVÁ, Věra. *Etika v podnikání. Studijní opora*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2015. ISBN 978-80-88064-04-6.
- Nečas má dárek pro Obamu, veze mu křišťál od Mosera*. Novinky.cz. (26.10.2011) [2017-8-15]. <<https://www.novinky.cz/domaci/248540-necas-ma-darek-pro-obamu-veze-mu-kristal-od-mosera.html>>.
- Nejvyšší státní zastupitelství. *Metodický návod k postupu státních zástupců ve věcech trestných činů souvisejících s korupcí*. Brno: Nejvyšší státní zastupitelství, 2010.
- NOVAK, Michael. *Duch demokratického kapitalismu*. 1.vyd. Praha: Občanský institut, 1992. ISBN 80-900190-1-3.
- NOVAK, Michael. *Katolické sociální myšlení a liberální instituce*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1999. ISBN 80-85795-34-5.
- NOVOTNÝ, Adolf. *Biblický slovník*. 2. vyd. Praha: Kalich, 1956.
- Notáři ke karlovarské losovačce: Běžné. Co se divíte?* Aktuálně.cz (22.2.2008) [2018-1-23]. <<https://zpravy.aktualne.cz/domaci/notari-ke-karlovarske-losovacce-bezne-co-se-divite/r~i:article:521999/?redirected=1521550061>>.
- OCHRANA, František a kol. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.

- OVEČKA, Libor. „Člověče, bylo ti oznámeno, co je dobré...“ *Česká katolická morální teologie 1884-1948*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 9788024619576.
- PADRNOS, Jaroslav. *Vhled do právní úpravy českého obchodního práva. Základy podnikání fyzických a právnických osob*. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418180-1.
- PAVEL, Jan. *Věřejné zakázky a efektivnost*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-87865-04-0.
- PAVLÍK, Ján. *Teorie mravních citů a geneze pravidel spravedlnosti*. In SMITH, Adam. *Teorie mravních citů*. 1. vyd. Praha: Liberální institut, 2005. ISBN 8086389383.
- Papežská rada pro spravedlnost a mír. *Kompendium sociální nauky církve*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7195-014-1.
- PECHA, Lukáš. *Starobabylónský stát. Politický vývoj, hospodářství, státní správa*. Praha: Orientální ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-85425-51-3.
- Pelta skončil ve vězeňské nemocnici. Policie jej viní z půlmiliardové škody*. Česká televize. (11.5.2017) [2017-5-30].
<<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/2115390-pelta-skoncil-ve-vezenske-nemocnici-policie-jej-vini-z-pulmiliardove-skody>>.
- PESCHKE, Karl-Heinz. *Hospodářství z křesťanského pohledu*. 1. vyd. Praha: Česká křesťanská akademie, 1996. ISBN 80-85795-25-6.
- PETRÁČEK, Tomáš. *Bible a moderní kritika. Česká a světová progresivní exegeze ve víru (anti-) modernistické krize*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2011. ISBN 978-80-7429-248-4.
- PETROVSKÝ, Karel. *Korupce po česku, aneb, Korupce očima průměrného Čecha*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2007. ISBN 978-80-86861-94-4.
- POSPÍŠIL, Ctirad Václav. *Ježíš z Nazareta, Pán a Spasitel*. 4. vyd. Praha: Krystal OP; Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87183-21-2 (Krystal OP); ISBN 978-80-7195-394-4 (Karmelitánské nakladatelství).
- PŘÍHODA, Petr. Pěstování oboru etiky v situaci přebujelého pragmatismu. *Medicínská etika a bioetika*, 1994, roč. 1, č. 3, s. 6–8.
- PUTNOVÁ, Anna – SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

- RAHNER, Karl – VORGRIMLER, Herbert. *Teologický slovník*. 2. vyd. Praha: Vyšehrad, 2009. ISBN 978-80-7021-934-8.
- RATZINGER, Joseph. *Úvod do křesťanství*. 1. vyd. Brno: Petrov, 1991. ISBN 80-85247-13-5.
- RECINOVÁ, Monika. *Úvod*. In KLEMENT ALEXANDRIJSKÝ. *Který boháč bude spasen?* 1. vyd. Olomouc: Refugium Velehrad-Roma, 2008. ISBN 978-80-7412-001-5.
- REMIŠOVÁ, Anna. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Kalligram, 2011. ISBN 978-80-8101-402-4.
- REMIŠOVÁ, Anna. *Súčasný trendy podnikateľskej etiky. Od teórie k praxi*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-8168-213-1.
- ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998. ISBN 80-858-3453-7.
- ROWLEY, Harold Henry. *From Joseph to Joshua. Biblical Traditions in the Light of Archeology. The Schweich Lectures*. London: The British Academy, 1950. ISBN 978-0197258576.
- ROSE-ACKERMAN, Susan. *Corruption and government: causes, consequences, and reform*. New York: Cambridge University Press, 1999. ISBN 0521659124.
- ROTTER, Hans. *Důstojnost lidského života. Základní otázky lékařské etiky*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 1999. ISBN 80-7021-302-7.
- ROTTER, Hans. *Osoba a etika. K základům morální teologie*. 1. vyd. Brno: CDK, 1997. ISBN 80-85959-18-6.
- RYŠKA, Pavel – PRŮŠA, Jan. *Korupce: ekonomie vs. mýty*. 1. vyd. Praha: Institut Václava Klause, 2013. ISBN 9788087806036.
- SAHLINS, Marshall. *Stone Age Economics*. Chicago: Aldine, 1972. ISBN 0-415-32010-0.
- SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 2. vyd. Praha: 65. pole, 2012. ISBN 978-80-87506-10-3.
- SEGERT, Stanislav. *Starověké dějiny Židů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0304-8.

- SHAHAK, Israel. *Historie a náboženství Židů. Tiha tři tisíc let*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 2005. ISBN 80-7220-224-3.
- SKOBLÍK, Jiří. *Přehled křesťanské etiky*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-357-1.
- SOMBART, Werner. *The Jews and Modern Capitalism*. New Brunswick, NJ: Transaction, 1997. ISBN 9781412826921.
- SOMBART, Werner. *Der moderne Kapitalismus*. München: Verlag von Duncker & Humblot, 1928.
- SOKOL, Jan. *Moc, peníze a právo. Esej o společnosti a jejích institucích*. 2. vyd. Praha: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-638-3.
- SOUČKOVÁ, Jana. *Starověký přední východ*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1979. ISBN 23-075-79.
- Stavba tunelu blanka se prodraží o deset miliard korun*. Silnice-železnice. (6.2.2011) [2017-6-1]. <<http://www.silnice-zeleznice.cz/clanek/stavba-tunelu-blanka-se-prodrazi-o-deset-miliard-korun/>>.
- STAPENHURST, Rick – JOHNSTON, Niall – PELIZZO, Riccardo. *The Role of Parliament in Curbing Corruption. WBI Development Studies*. Washington, DC: World Bank, 2006. ISBN-10: 0-8213-6724-2.
- STEINMAN, Horst – LÖHR, Albert. *Základy podnikové etiky*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6556-4.
- STEMBERGER, Günter. *Úvod do judaistiky*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7021-988-1.
- STÖRIG, Hans Joachim. *Malé dějiny filozofie*. 3. vyd. Praha: Zvon, 1993. ISBN 80-7113-058-3.
- ŠPIDLÍK, Tomáš. *Slyšet Boha v ranním vánku*. 1. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005. ISBN 80-7192-941-7.
- ŠTICA, Petr. *Cizinec v tvých branách. Biblické podněty pro etickou reflexi migrace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 9788024618241.
- ŠTICA, Petr. Impulzy M.–D. Chenuho pro metodu v katolické sociální etice. *Salve. Revue pro teologii a duchovní život*, roč. 2014, č. 4, s. 85-97. ISSN 1213-6301.

- ŠTICA, Petr. *Migrace a státní suverenita. Oprávnění a hranice přistěhovalecké politiky z pohledu křesťanské sociální etiky*. 1. vyd. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2010. ISBN 978-80-87378-75-5.
- ŠTIČKA, Michal. *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Transparency International – Česká republika, 2008. ISBN 978-80-87123-04-1.
- ŠTIVAR, Jiří Bonaventura. *Františkánské prameny I. Spisy sv. Františka a sv. Kláry*. 1. vyd. Velehrad: Ottobre 12, 2001. ISBN 80-86528-02-2.
- TAUCHEN, Jaromír – SCHELLE, Karel. *Korupce – Včera a dnes*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-177-1.
- TYDLITÁTOVÁ, Věra. *Symbolika hradeb a bran v hebrejské bibli*. 1. vyd. Praha: Triton, 2010. ISBN 978-80-7387-305-9.
- VANTUCH, Pavel. *Lobbing není korupce*. Právní rádce. 2009, roč. 6.
- VÁCHA, Marek. *Místo, na němž stojíš, je posvátná země*. 1. vyd. Brno: Cesta, 2008. ISBN 978-80-7295-104-8.
- VÁCHA, Marek – KÖNIGOVÁ, Radana – MAUER, Miloš. *Základy moderní lékařské etiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-7367-780-0.
- VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- VENTURA, Václav. *Spiritualita křesťanského mnišství I. Od prapočátků po svatého Jana Zlatoustého*. 1. vyd. Praha: Benediktinské arcidiákonství sv. Vojtěcha a sv. Markéty v Břevnově, 2006. ISBN 80-86882-03-9.
- Veřejné zakázky – Transparentní novela zákona*. Ministerstvo pro místní rozvoj. (2012) [2017-5-23] <http://www.mmr.cz/getmedia/a3cb52e6-501f-498e-89fa-d79c1fc0ae0f/Verejne-zakazky_Brozura.pdf>.
- VOLEJNÍKOVÁ, Jolana. *Korupce v ekonomické teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-055-1.
- Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2014*. Ministerstvo pro místní rozvoj. (2015) [2017-5-24] <http://www.portal-vz.cz/getmedia/e404b766-77d0-488b-8809-6951c53c0eb9/Vyrocní-zpráva-o-stavu-verejnych-zakazek-v-Ceske-republice-za-rok-2014_final.pdf>.

- WEBER, Helmut. *Všeobecná morální teologie*. 1. vyd. Praha: Zvon; Praha: Vyšehrad, 1998. ISBN 80-7021-292-6.
- WEBER, Max. *Metodologie, sociologie a politika*. 1. vyd. Praha: Oikoymenh, 2009. ISBN 978-807298-389-6.
- WEBLEY, Simon. *Codes of Ethics and International Business*. London: Institute of Business Ethics, 1997. ISBN 095240205X.
- ZAMAROVSKÝ, Vojtěch. *Na počátku byl Sumer*. 2. vyd. Praha: Panorama, 1983.
- ZAHRADNÍK, Jaroslav. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 1996. ISBN 80-01-01413-4.
- Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012, občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1026.
- § 331 – 334 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- § 7 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.