

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Provozně ekonomická fakulta



**Etika v řízení farmaceutických společností
v České republice a Maďarsku**

DISERTAČNÍ PRÁCE

Školitel:

doc. PhDr. Ivo Rolný, Ph.D.

doc. Ing. Ida Vajčnerová, Ph.D.

Autorka:

Ing. Markéta Lőrinczy

Brno 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci s názvem „Etika v řízení farmaceutických společností v České republice a Maďarsku“ vypracovala samostatně. Veškeré použité prameny a informace uvádím v Seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity. Předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity. Zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 10. srpna 2016

.....
Ing. Markéta Lőrinczy

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat školiteli disertační práce doc. PhDr. Ivu Rolnému, Ph.D., který se mi věnoval až do doby, kdy to jeho zdravotní stav umožňoval. Dále bych chtěla poděkovat panu doc. Pavlovi Žufanovi za jeho inspirativní konzultace, paní doc. Idě Vajčnerové za její motivaci a podporu, panu doc. Włodzimierzovi Srokovi a panu prof. Hittmárovi za spolupráci na výzkumu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mojí rodině, která mi byla oporou.

Abstrakt

LŐRINCZY, M. *Etika v řízení farmaceutických společností v České republice a Maďarsku*. Disertační práce. Brno: PEF MENDELU, 2016.

Disertační práce se zabývá problematikou etiky v podnikové strategii farmaceutických firem v České republice a Maďarsku. Problematika je ověřena na základě výzkumu realizovaného v období 2013 a 2014 o rozsahu 100 respondentů z řad originálních a generických farmaceutických firem ve vybraných zemích. Výsledky výzkumu jsou zpracovány za pomoci statistických metod. Na základě výsledků výzkumu a analýzy dosavadních etických modelů je vytvořen vlastní etický model, který přispívá k vyšší implementaci etiky do podnikové strategie farmaceutických firem. Etický model byl připomínkován experty působících ve farmaceutickém průmyslu.

Klíčová slova

Podnikatelská etika, farmaceutický průmysl, etický model, originální farmaceutická firma, generická farmaceutická firma

Abstract

LŐRINCZY, M. *Ethics in management of pharmaceutical companies in the Czech republic and Hungary*. Dissertation thesis. Brno: Brno: FBE MENDELU, 2016

The dissertation thesis deals with the issue of ethics in the corporate strategy of pharmaceutical companies in the Czech Republic and Hungary. The issue is verified based on a research conducted between 2013 and 2014 from 100 respondents from among the original and generic pharmaceutical companies in selected countries. The research results are analysed with the help of statistical methods. Based on the research results and the analysis of existing ethical models, a genuine ethical model was created that allows the improved implementation of ethics in business strategies of pharmaceutical companies. This ethical model was discussed and evaluated by experts working in the pharmaceutical industry

Key Words

Business ethics, pharmaceutical industry, ethical model, original pharmaceutical company, generic pharmaceutical company

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíl práce.....	10
3	Literární rešerše	12
3.1	Etika.....	12
3.2	Hodnoty, normy, ctnosti, morálka, víra, principy	12
3.3	Podnikatelská etika	14
3.3.1	Model podnikání Svensson-Wood	16
3.3.2	Etický model Lloyd-Mey	18
3.3.3	Etický model – Živoucí etický kodex	20
3.3.4	Podnikatelská etika a globalizace.....	22
3.4	Etická organizace.....	24
3.5	Etická kultura.....	24
3.6	Etické rozhodování a vedení.....	25
3.7	Výzkum etiky a CSR	27
3.8	Společenská odpovědnost firem	30
3.9	Farmaceutický trh	31
3.9.1	Farmaceutická firma.....	31
3.9.2	Léčivý přípravek	32
3.9.3	Vývoj léčiv a inovace	33
3.10	Vývoj lékařské etiky	34
3.11	Implementace etiky do farmaceutického průmyslu.....	35
4	Metodika.....	37
4.1	Dotazníkové šetření	38
4.2	Hlubkový rozhovor.....	43
5	Vlastní práce	44
5.1	Farmaceutický trh v České republice	44
5.1.1	Historie	44
5.1.2	Současnost.....	45
5.1.3	Legislativa	45
5.1.4	Etika	47
5.1.5	Trend	49
5.1.6	Mzdy zaměstnanců ve farmaceutickém průmyslu	51
5.2	Farmaceutický trh v Maďarsku	52
5.2.1	Historie	52

5.2.2	Současnost.....	52
5.2.3	Legislativa.....	54
5.2.4	Etika.....	55
5.2.5	Trend.....	56
5.2.6	Mzdy zaměstnanců ve farmaceutickém průmyslu.....	58
5.3	Srovnání českého a maďarského trhu.....	58
6	Primární šetření.....	60
6.1.1	Dotazníkové šetření.....	60
6.1.2	Hloubkové rozhovory.....	83
6.1.3	Shrnutí primárního šetření.....	90
6.2	Strategický etický model.....	92
6.2.1	Všeobecný etický model.....	95
7	Diskuze.....	108
7.1	Využití výsledků pro vědu.....	113
7.2	Využití výsledků pro pedagogickou činnost.....	113
7.3	Využití výsledků pro praxi.....	114
7.4	Náměty pro další pokračování výzkumu.....	114
8	Závěr.....	115
9	Seznam tabulek.....	117
10	Seznam obrázků.....	118
11	Seznam zkratk.....	119
12	Použitá literatura.....	121
13	Přílohy.....	132

1 Úvod

V roce 2008 publikovala firma KPMG výzkum provedený u 250 největších globálně působících firem zaměřený na dodržování společenské odpovědnosti. Jednotlivá odvětví byla rozdělena do čtyř klastrů v závislosti na míře dodržování morálních zásad (dle procentní výše implementace). Farmaceutické firmy a maloobchod patřili do 4. klastru s 15% úrovní implementace společenské odpovědnosti, což je velmi malé číslo s ohledem na skutečnost, že jsou to odvětví, která nejvíce zasahují do života člověka.

Dnešní doba nám přináší nová kritéria pro hodnocení úspěšnosti a prosperity podniků. Ta vycházejí ze zvyšujících se požadavků státních orgánů (normy, zákony, regulace atd.), ale i „zdola“ – ze strany zákazníků a jejich zájmu o vlastní bezpečnost či zdraví a ze strany konkurentů.

Samotný pojem **podnikatelská etika** může představovat naplňování každodenních závazků a povinností v obchodní a podnikatelské činnosti, nebo novou teoretickou disciplínu, která chce řešit průnik mezi etikou a ekonomikou. Podnikatelská etika se zabývá věcným konfliktem mezi vlastním zájmem podnikatele/organizace a zájmy ostatních subjektů, konfliktem odedávna spojovaným s obchodní činností.

Tato vědecká disciplína stále hledá nové teoretické koncepty a modely, které by byly aplikovatelné v dnešním rychle se měnícím prostředí podnikání. Je reflexí mezi zájmy podnikatelských subjektů a celé společnosti. Její rozvoj je podmíněn přímou reakcí na měnící se situace tržního prostředí.

Světový vývoj měl na rozvoj podnikatelské etiky také svůj vliv. Mezi lety 1982–2002 se světový export zvýšil téměř čtyřnásobně. Tato nová situace s sebou přinesla změny v politice národních států. Velká mobilita informací, kapitálu a lidí měla za následek ztrátu jejich moci a autonomie při formulaci a řešení sociální a ekonomické politiky. Globalizace tak přinesla nové požadavky na podnikatelskou etiku v celosvětovém měřítku.

V České republice se začaly firmy zabývat etikou hlavně ve druhé polovině 90. let minulého století. První polovina tohoto desetiletí byla ve znamení liberalizace, demokratizace a privatizace. Přesto v roce 1994 vznikla Společnost pro etiku v ekonomice při Národohospodářském ústavu AV v Praze. Poté se situace změnila, a to i díky privatizačním skandálům. Vzniklo mnoho asociací jako např. Transparency International Česká republika (TIC), které slibovaly zlepšení podnikatelské morálky.

Maďarsko se stejně jako Česká republika začalo zabývat etikou v podnikání až po privatizaci a regulaci práva ve druhé polovině 90. let. Zařadilo se tak mezi země, kde etické chování firem není na vysoké úrovni.

Ve stejném roce členské firmy Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP) se zástupci České lékařské společnosti Jana Evangelisty Purkyně (ČLS JEP) uzavřeli Společnou deklaraci, na jejímž základě byly stanoveny podmínky spolupráce mezi lékaři a farmaceutickými firmami. Hlavním cílem byl společný zájem lékařů a farmaceutických firem na bezpečnosti pacientů a účinnosti jejich léčby.

Tentýž rok členové asociace maďarských farmaceutických výrobců a asociace inovativních farmaceutických výrobků formulovali etický kodex. Tato disertační práce si klade za cíl přispět k výzkumu podnikatelské etiky a CSR v zemích Visegrádské čtyřky se zaměřením na Českou republiku a Maďarsko. Maďarský trh byl vybrán z důvodů kulturních, historických a geografických. Záměrem bylo srovnání dostupných informací, které by napomohly k vytvoření etického modelu aplikovatelného do strategií farmaceutických firem všech velikostí odpovídajícího podmínkám těchto dvou zemí.

2 Cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit vhodný model implementace etiky do podnikové strategie farmaceutických firem v České republice a v Maďarsku tak, aby zohledňovala specifika tohoto odvětví. K dosažení hlavního cíle musí být splněny cíle dílčí, které slouží k zachycení stavu dané problematiky. Jejich splnění bude sloužit k formulaci vlastních závěrů a návrhů.

Dílčí cíle práce jsou:

- Na základě provedených analýz zmapovat současný stav a úroveň podnikatelské etiky ve farmaceutickém odvětví v České republice a Maďarsku.
- Popsat specifika originálních a generických farmaceutických firem í na českém a maďarském trhu.

Práce se zaměří zejména na zjištění nedostatků a rezerv, což poslouží k formulaci opatření ke zlepšení stávající situace a zodpovězení výzkumných otázek.

Pro naplnění cílů práce budou využita primární a sekundární data. Primární data budou vycházet z výzkumu, který byl realizován za účasti autorky jako řešitele výzkumu s názvem „Trends of Business Ethics and Corporate Social Responsibility in Central Europe“. Výzkum byl realizován na základě grantu poskytnutého Mezinárodním Visegrádským Fondem v letech 2013 a 2014 a za spolupráce 4 univerzit: Mendelova univerzita v Brně (řešitel), Žilinská univerzita v Žilině, Corvinus University a Academy of Business in Dąbrowa Górnicza.

Pro disertační práci jsou definovány následující **výzkumné otázky**:

VO1: Existují ve stávajících modelech implementace podnikatelské etiky do podnikových strategií významnější rozdíly?

VO2: Existují specifikace farmaceutických firem, které nejsou zachycena stávajícími modely?

VO3: Je úroveň implementace podnikatelské etiky do podnikových strategií u generických firem¹ nižší, než u originálních firem?

¹ Generická firma je výrobce léčiv, který nemá vlastní výzkum a vývoj nových léčiv a vyrábí pouze kopie originálních léčiv. (Anonymní, 2008)

Zodpovězení výzkumných otázek bude možné na základě výsledků kvantitativního výzkumu k dané problematice na území České republiky a Maďarska. Výzkum bude realizován autorkou práce v letech 2013 a 2014.

Výzkumné otázky budou rozpracovány do hypotéz, pro které je nezbytná analýza současného stavu problematiky. Na základě této analýzy budou hypotézy formulovány po důkladném seznámení s problematikou.

3 Literární rešerše

3.1 Etika

Již staří Řekové, jako Sokrates, Platón či Aristoteles, se zabývali tématem etiky. V tehdejší době mělo slovo etika mnoho různých významů, které se během vývoje této vědecké disciplíny měnily až do dnešní podoby.

Etika pochází z řeckého slova „*éthos*“, které znamená zvyk, návyk, obyčej, rys. V pozdější době začíná být toto slovo chápáno v užším slova smyslu jako získaný charakter, který je vypěstován v člověku jako vlastnost jeho psychiky a může být předmětem hodnocení. (MU, Neznámý) Oproti tomu za doby Homéra byl „*éthos*“ vnímán jako příbytek, stáj, chlév a dále jako místo a způsob života a chování zvířat. (Beran, 2011) V dnešním chápání pak etika převážně představuje teoretickou reflexi morálky, tradiční filosofickou teorii kritiky, zdůvodnění, obhajoby morální regulace ve společnosti a její kultivaci. (Šmajš, a další, 2012)

3.2 Hodnoty, normy, ctnosti, morálka, víra, principy

Hodnoty, normy, ctnosti a morálka jsou v současnosti často zmiňované pojmy. Každý však představuje a charakterizuje něco jiného, a proto je důležité jednotlivé pojmy přesně definovat a rozlišovat je.

Hodnoty

Dle Nesvadby (2006) znamenají hodnoty vlastnost nějakého předmětu, jevu, myšlenky, vztahu, lidského jednání apod. spočívající v uspokojování některé z lidských potřeb. Hodnotou se stává to, co hraje zásadní úlohu v našem životě, myšlení, prožívání a rozhodování. (Nesvadba, 2006) V rámci etiky jsou hodnoty limity, které nám určují hranice mezi dobrem a zlem čili mezi dobrou/správnou aktivitou a špatnou.

Organizace může vědomě či nevědomě přijmout hodnoty, které byly osobními hodnotami zaměstnanců. Hodnoty se přitom mohou navzájem doplňovat či vylučovat. Konflikt, který nastane, může být posun do etické roviny či neetické. (Černohorská, a další, 2012)

Normy

Slovník cizích slov definuje normu jako všeobecně závazné pravidlo nebo předpis. (2005-6) Norma však může znamenat také standard, požadavek na vlastnosti nějaké věci, chování člověka nebo průběh dané situace, který se předepisuje, vyžaduje nebo popisuje, co je běžné, „normální“. (Anonymní, 2010-2013)

Ctnosti

Ctnost pochází z latinského slova „*virtus*“ a řeckého slova „*areté*“. Platón posunul význam ctnosti dál, ve svém díle *Ústava* ji používal ve významu moudrosti, statečnosti, uměřenosti a spravedlnosti. (Zelenka, 2012) Aristoteles nepoužíval tento termín v souvislosti s mravním kontextem, ale libovolným lidským chováním zahrnujícím racionální princip. (Vacura, 2002)

Morálka

Slovo morálka pochází z latinského slova „*mos*“, což znamená vůle. V Antice byla vůle vložena do člověka bohy. V dnešním pojetí je morálka souhrn způsobů jednání jednotlivců ve společnosti. Vyjadřuje všechny zvyky, tradice, normy, zákony, a tedy vše, co má lidský život zjednodušovat a regulovat. (Beran, 2011)

Víra

Mnoho lidí si myslí, že se s vírou setkávají pouze v oblasti náboženské, ale není tomu tak. S vírou se také setkáváme v běžném životě, kde se jedná o nejrozšířenější způsob poznání. Obecně lze víru definovat jako dobrovolný souhlas rozumu pro pouhou autoritu nebo svědectví druhého. Je-li tato autorita lidská, mluvíme o lidské víře; je-li tato autorita božská, hovoříme o víře božské. (Anonymní, 1999)

Principy

Principy lze definovat jako specifické a všudypřítomné hranice chování, které by neměly být porušovány. Často se mohou stát základem pro tvoření pravidel. (Ferrel, 2013) Mezi dalšími výklady slova princip jsou: základní myšlenka, předpoklad, obecná zásada, pravidlo, zákon či vrozená kvalita. (Anonymní, 2005-2006)

3.3 Podnikatelská etika

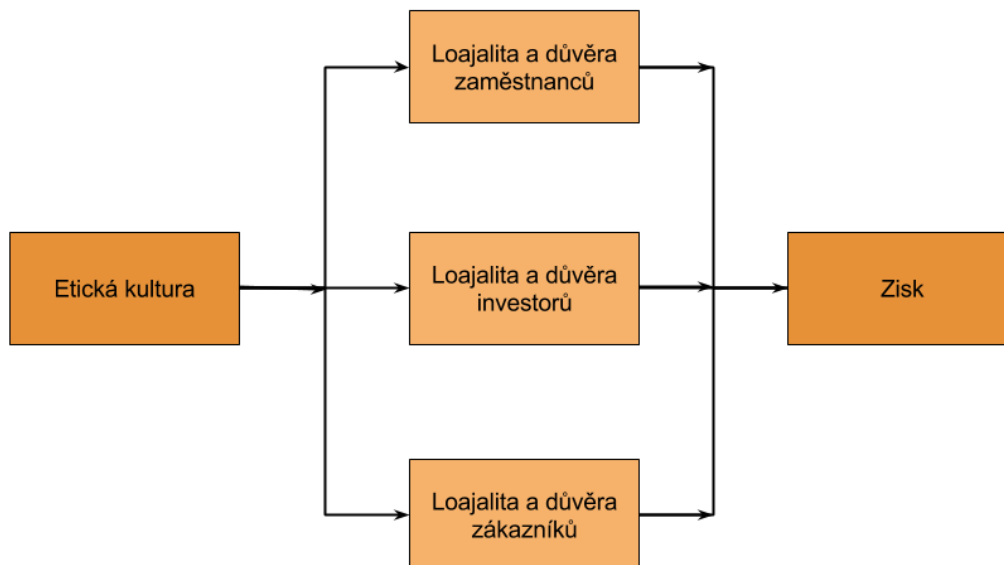
Etiku měl ve své teorii i Adam Smith, který své úvahy stavěl na tom, že člověk v hospodářství sleduje svůj vlastní přirozený zájem, jenž je ovšem kultivovaný a je plodem výchovy. Člověk v hospodářství tedy není pouhým sebestředným tvorem, který maximalizuje svůj individuální užitek a blahobyt přes všechny překážky. Naopak je tvorem, který sleduje svůj prospěch v rámci vnitřního morálního sebeomezení. (Svoboda, 2014)

Podnikatelskou etiku je možno chápat jako žitou praxi, činnost, která je stará jako obchod sám, nebo poměrně novou vědeckou disciplínu, která se snaží předpovědět chování firem i jednotlivců v globalizovaném světě. Měřítkem významu podnikatelské etiky může být to, co její nedostatek může způsobit. Ve většině případů platí: „špatná etika = špatný byznys“. (Černohorská, a další, 2012) V případech, kdy jde morálka a aktivita reprezentantů podnikatelského prostředí směrem dolů, je nutné zhodnotit a pochopit proč a jak neetické chování a rozhodování může vzniknout tak rychle navzdory mnohými kontrolami a monitorovacími systémy. (De Cramer, 2011)

Při zřizování etické organizace hrají významnou roli všechny zúčastněné strany. Je velmi důležité, aby organizace začala aplikovat etiku od shora směrem dolů. Může být dodržována skrze etický kodex, podporou managementu, stanovením etického referenta, etickými tréninky, odměňovacími systémy, reportovacími systémy pro neetické chování či auditem. (Emiliani, 2000)

Praktickým výstupem podnikatelské etiky, kterým dokážeme kvantifikovat chování firmy, je její image a goodwill. Jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty. (Bohatá, 1994)

Následující obrázek poskytne přehled o vztazích mezi podnikatelskou etikou a organizační výkonností, kdy souhra všech faktorů zlepšuje finanční stránku podniku. Etická kultura organizace přispívá k loajalitě a důvěře zaměstnanců, loajalitě a důvěře investorů a v neposlední řadě loajalitě a důvěře zákazníků. Takto firma může dosáhnout zvýšení zisku. Nicméně je nutno dodat, že propracovanou etickou kulturu může mít firma, která prosperuje na trhu již delší dobu a jejím cílem je vytvořit silnou a spolehlivou značku. (Ferrel, 2013)



Obr. 1 Role organizační etiky v činnosti firmy

Zdroj: (Ferrel, 2013)

Etické chování podniku může být komparativní výhodou na trhu. Integrace etiky do strategického plánování firmy se postupně stává nutností. Ústřední myšlenkou integrace etiky do podnikové strategie je teze, že morální kvalita jednání podniku netkví ve sledování kvantifikace zisku, ale ve volbě prostředků, jakými lze zisku dosáhnout. Cílevědomá integrace etiky do podnikové praxe by měla být vedena synchronně na třech úrovních v rovině:

- podnikové kultury,
- etického vedení,
- socializačního procesu. (Rolný, 2007)

Každá firma může určit kroky k integraci morálních zásad dle svého uvážení. Tyto inovativní kroky by měly vyjadřovat reakci na vnější podněty a obranu před negativními dopady veřejného a mediálního tlaku. Každá organizace se nachází v jiné fázi integrace. Dle Zadeka (2004) existuje 5 kroků k odpovědnému podnikání:

- *Defenzivní*: krátkodobě si bránit reputaci, která by mohla ohrozit prodeje, značku, nábor či produktivitu.
- *Dodržující*: střednědobě zmírňovat pokles zisku firmy zapříčiněný poklesem dobré reputace, a to snížením nákladů.

- *Manažerská*: snižovat náklady firmy a implementovat společenskou odpovědnost do podnikové kultury tak, aby byly vyplněny dlouhodobé cíle.
- *Strategická*: etika v podnikové kultuře jako konkurenční výhoda firmy.
- *Občanská*: účast na společenských akcích a zviditelnění firmy v dlouhodobém hledisku.

Jiným pohledem na morální rozvoj podniku je tzv. Reidenbachův a Robinův model, který rozděluje podniky do 5 skupin dle morálního rozvoje firmy.

I. stupeň – amorální,

II. stupeň – formálně právní,

III. stupeň – společensky odpovědný,

IV. stupeň – eticky se rodící,

V. stupeň – etický. (Duchoň a kol., 2008)

Současná odborná literatura rozlišuje tři základní modely podnikatelské etiky: Model podnikání Svensson-Wood, Etický model Lloyd-Mey a Etický model - Živoucí etický kodex.

3.3.1 Model podnikání Svensson-Wood

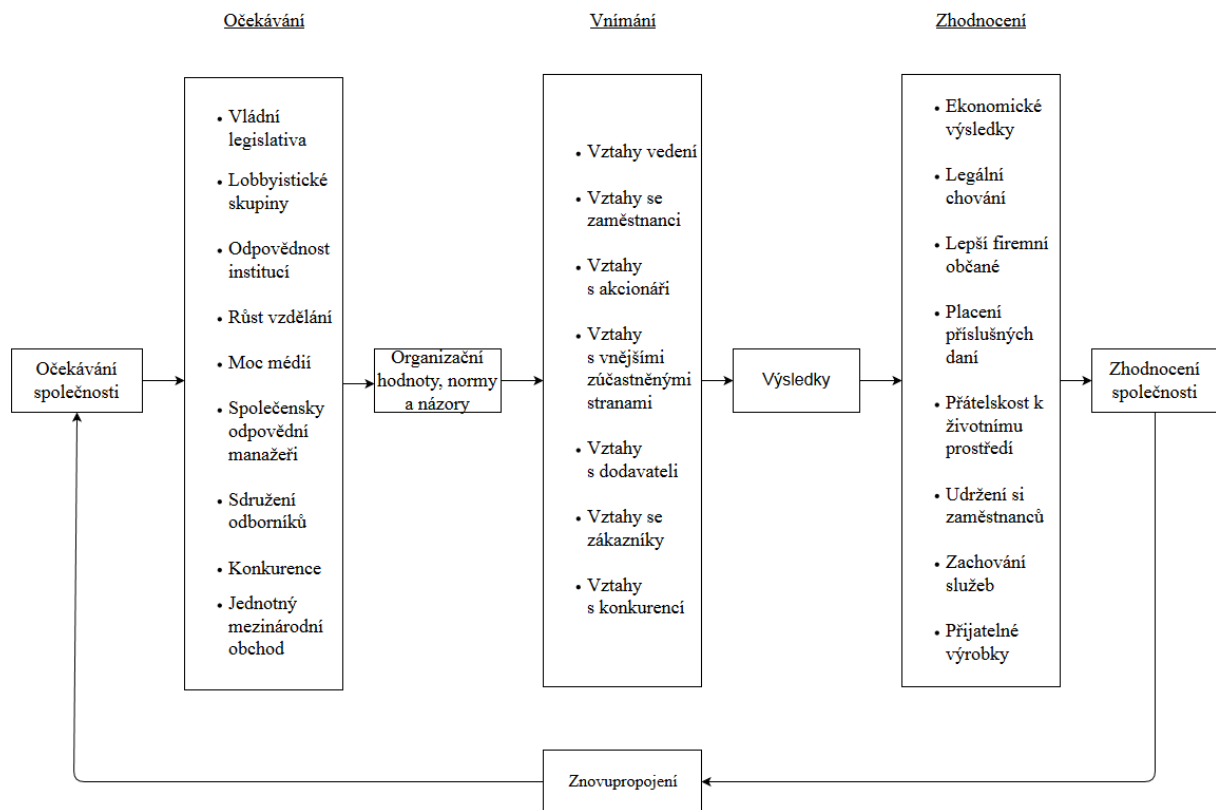
Uvedený model přispívá k vytvoření koncepčního rámce podnikatelské etiky v rozvinutých zemích, které fungují na základě kapitalismu. Model je vysoce dynamický a nabízí neustálou kontinuitu a interaktivní procesy pro etické prostředí. Dává možnost k dalšímu zkoumání v této oblasti. Předpoklady pro funkčnost modelu jsou: svoboda projevu, shromažďování, vyznání a dodržování lidských práv. Model se skládá ze tří hlavních složek:

- *Očekávání (expectations)* – Lidské rozhodování je ovlivňováno vnějším prostředím. Stejně tak je ovlivňován i podnik. Dle Joynera a Payneho (2002) by se při rozhodování mělo analyzovat ekonomické, legální, morální a psychické elementy. Mezi tyto elementy jsou zahrnuty: Vládní legislativa, lobbistické skupiny, institucionální zodpovědnost, vzdělání, média, sociální odpovědnost manažerů, asociace, konkurence a mezinárodní obchod. (Joyner, a kol., 2002)
- *Vnímání (perceptions)* – Jak jsou vnímány následky činností podniku širokou společností. Hlavní faktory, které jsou brány v úvahu: vztahy s vedením, vztahy

se zaměstnanci, vztahy s akcionáři, vztahy s externími zájmovými skupinami, vztahy s dodavateli, vztahy se zákazníky a vztahy s konkurencí.

- *Zhodnocení (evaluations)* – Mezi hlavní kritéria hodnocení patří: ekonomické výsledky, chování v mezích zákonů, být lepším občanem, placení daní, šetrnost k životnímu prostředí, zaměstnanci, služby a produkty.

Tyto složky jsou vzájemně propojeny pod částmi: Očekávání společnosti, Organizační hodnoty, Normy a názory, Výsledky, Zhodnocení společností a Znovupropojení. Model má být viděn jako transformační proces, kdy se minulost promítá v přítomnosti, ale budoucnost je tvarována interaktivními procesy v přítomnosti. (Svensson, a kol., 2008)



Obr. 2 Model podnikání Svensson-Wood

Zdroj: Svensson and Wood (2008)

Model podnikání již zahrnuje důležité faktory jako hodnoty, normy a názory, které jsou důležité při vytvoření etické roviny ve firmě. Nicméně na základě těchto 3 faktorů se firma nestane komplexně eticky smýšlející firmou. Model je sestaven jako rychle se měnící v turbulentním prostředí, ale nezahrnuje další významné faktory jako etický kodex, etickou

komisi či autentického lídra, které jsou důležité při nastolení etiky do všech firemních procesů.

3.3.2 Etický model Lloyd-Mey

Tento model zajišťuje, aby etické změny v organizaci byly řízeny efektivně a aby bylo dosaženo všech nezbytných zásahů ke zlepšení etického prostředí v organizaci. Daný model nabízí logický, praktický a jednoduchý návod ke zřízení či zlepšení etické organizace.

Model rozlišuje mezi kritickými zásahy a volitelnými zásahy. Kritické zásahy jsou nutné k nastolení etiky do podniku. Jsou základem k dodržování etického chování v organizaci. Volitelné zásahy jsou implementovány dostupnými zdroji na základě velikosti firmy. Malé podniky s málo dostupnými zdroji nebudou využívat volitelné zásahy k implementaci etiky do organizace. (Lloyd, a kol., 2010)

Mezi kritické zásahy řadíme:

- *Zásahy vedení:* Vedení je základním komponentem pro vytvoření jakýkoliv změn v podniku. V etické rovině to platí neméně tak. Eticky smýšlející vedoucí může nejvíce ovlivnit změny v eticky se rozvíjícím podniku. Příkladem mohou být tréninky pro zaměstnance, podpora manažerů v etické oblasti, etická témata v prezentacích atd. (Trevino, a kol., 1995)
- *Etický kodex:* Etický kodex poskytuje rady a doporučení pro chování podniku. Umožňuje vymezení etiky v rámci organizace tak, aby byly pro zaměstnance a zájmové skupiny zcela jasné hodnoty, normy a chování podniku jako celku. (Rossouw, 2002)
- *Etické tréninky:* Tréninky by měly umožnit zaměstnancům pochopit koncept etiky v jejich organizaci. Může se tak dít pomocí seminářů, videí, her, případových studií, rolí atd.
- *Struktura odměňovacího systému:* Odměňovací systém je důležitý formální faktor, který ovlivňuje koncept etiky v organizaci. Například bonusy mohou být motivační složkou pro etické chování zaměstnanců. Nezbytnou nutností je formální hodnocení zaměstnanců, které dává základ pro bonusový systém. Hodnocení může sloužit i jako komunikační kanál v podniku. (Logsdon, a kol., 1997)

Mezi volitelné zásahy byly definovány:

- *Etický audit*: Dle Carroll a Buchholtze (2009) má etický audit za úkol hodnotit etický status organizace. (Carroll, a kol., 2009)
- *Procedury na ochranu informací*: Úsek lidských zdrojů by měl zřídit pozici tzv. informátora, který by měl mít za úkol poskytovat informace zaměstnancům o nových zákonech, pravidlech a normách tak, aby nedošlo k neetickému chování. (Winstanley, a kol., 2000)
- *Pohotovostní linky*: Zaměstnanci mohou využít anonymně pohotovostních linek k podání zprávy o neetickém chování.
- *Etická komise*: V malých firmách zastupuje etickou komisi tzv. etický referent. Hlavní činností je obhajovat a zastávat důležitost etiky v organizaci.

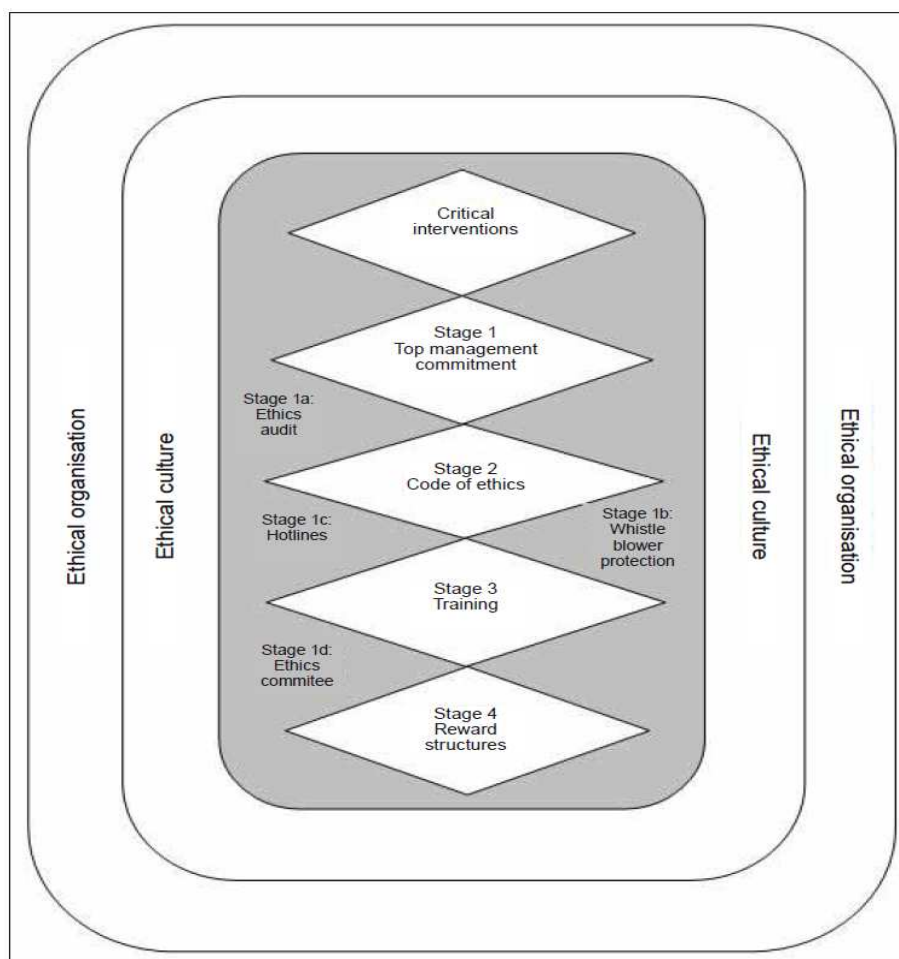


FIGURE 1
Proposed Ethics Interventions Model

Obr. 3 Etický model Lloyd-Mey

Zdroj: Lloyd, Mey (2010)

Etický model Lloyda-Meye je posunem k vytvoření etické organizace. Oproti předešlému modelu již zahrnuje důležité faktory, které musí být součástí etické firmy. Tento model pracuje s Top managementem, ale pouze na bázi školení, tréninku zaměstnanců. Je zde opomíjen fakt, že samotný manažer musí mít úlohu autentického lídra. Další fakt, který je opomíjen jen nábor zaměstnanců a jejich fluktuace. Tyto faktory jsou klíčové k vytvoření image etické organizace.

3.3.3 Etický model – Živoucí etický kodex

Vize tohoto modelu byla navržena jako reakce na neetické způsoby chování etické organizace. Je to poznávací, emotivní projev chování v etické organizační identitě. Tento specifický etický kodex je výsledkem vzájemného harmonického působení vedení a 5 klíčových procesů (přitažlivost-výběr-opotřebení, socializace, odměňovací systém, rozhodování a učící se organizace). (Verbos, a kol., 2007)

Autoři tohoto modelu si nejprve definovali pojmy, které jsou základními prvky modelu.

- *Etická organizační identita* – Organizační identita je speciální formou sociální identity a je postavena na základě myšlenek, pocitů a chování jednotlivců a skupin v podniku. (Ashforth, a kol., 1996) Jednotlivci přenášejí do svých pracovních míst své identity. Je tu tedy předpoklad jednotlivce k morálnímu chování. Sociální identita znamená, jak vidí jednatel sám sebe ve vztahu k ostatním. To je ovlivněno řadou faktorů jako pohlaví, postavení, náboženství, členství, atd. (Haslam, a kol. 2003) Organizační identita jsou centrální, osobité a trvalé charakteristiky organizace, které jsou odvozeny od společných přesvědčení. (Foreman, a kol., 2002)
- *Identifikace organizace* – Jde o poznávací proces, kde si jednotlivci a skupiny srovnávají sociální identitu s organizační. Je to základní prvek uvědomění si, že „Já“ se mění na „My“. (Kreiner, a kol., 2004)
- *Atributy organizační identity* – Každá organizační identita je jiná. Některá je velmi silná a některá je nestabilní, nejasná a nekonzistentní. Pokud má organizační identita tyto charakteristiky, tak nastává tzv. mezera v identitě a kvůli tomu nemůže tento etický model správně fungovat. (Balmer, a kol., 2002)
- *Firemní identita* – Oproti organizační identitě je to záměrný akt často vytvořen z marketingové perspektivy tak, aby vytvořil společnou vizi, značku, image a reputaci podniku. (Balmer, a kol., 2000)

- *Živoucí etický kodex* – Zahrnuje v sobě poznávání etického chování členů v rámci jejich organizační role. (Spreitzer, a kol., 2004)
- *Autentické vedení* – Vedení je klíčová role při nastolení a ovlivňování etických praktik v organizaci. (Brown, a kol., 2005)



Figure 1. Model of the living code of ethics in a positive ethical organization.

Obr. 4 Živoucí etický kodex

Zdroj: Amy Klemm Verbos at al. (2007)

Mezi klíčové procesy patří:

- *Přitažlivost-výběr-opotřebení*: Základním cílem tohoto procesu je zaměstnávat pracovníky, kteří splňují všechny kritéria (hodnoty, kultura, potřeby) podniku. Takový zaměstnanec je vnímán jako tzv. osoba zapadající do organizace (P-O fit). Organizace si vytvoří hodnotící formulář, díky kterému může porovnat charakteristiky zaměstnance s organizačními charakteristikami. (Lauver, a kol., 2001)
- *Socializace*: Je proces, kterým se jednotlivci učí kulturní pohled organizace nezbytné k vykonávání jejich organizační role. Organizace si vytvoří program, kterým učí zaměstnance o hodnotách, ideologii a historii podniku. (Hatcher, 2002)

- *Odměňovací systém*: Odměňovací systém je velmi důležitým prostředkem k etickému chování. Pro zaměstnance může představovat motivaci k etickým výkonům.
- *Rozhodování*: Rozhodování je v organizaci na všech úrovních. Všechny aktivity jsou ovlivněny kulturou organizace a její budoucí orientací. (Avolio, a kol., 2004)
- *Učí se organizace*: Proces k vytvoření a zachycení znalostí a udržení jich v potřebné formě. Zaměstnanci musí dávat pozor a učit se novým věcem.

Etický živoucí model se zaměřuje především na zaměstnance a na jejich schopnostech se učit etické zásady organizace. Dále zmiňuje důležitost autentického lídra. Tento model se zaměřuje především na vnitřní prostředí organizace a nezahrnuje v sobě prvky vnějšího prostředí. Tento model není schopen reagovat na rychle se měnící prostředí.

3.3.4 Podnikatelská etika a globalizace

Dnešní doba čelí mnoha etickým problémům. Jejich řešení může probíhat na různých úrovních. Stále častěji se stává, že problém již zasahuje do mezinárodní úrovně. Dopad je tedy globální. Toto se stává především u firem působících mezinárodně. Termín globalizace u mezinárodních firem znamená stav, kdy produkce, výroba, vedení a finance mají charakter mezinárodní. Konkurence zesiluje a jedinci a firmy stále více tíhnou k neetickým praktikám, který by zajistil vyšší zisk. Mezi nejčastější neetické praktiky ve světě patří: mezinárodní rizika (vstup firmy na rozvíjející se trhy, ekonomický výhled řad zemí, formy vedení, atd.), úplatky (především v zemích BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína)), antimonopolní politika, internetové zabezpečení a ochrana osobních údajů, lidská práva, zdravotní péče, pracovní právo, odškodnění, nepravdivé informace, střet zájmu, podvody nebo konzumerismus. Firma je tedy nucena nastavit celoplošně etické zásady, které by byly akceptovatelné ve všech zemích. Jaké problémy tu mohou nastat?

- Legislativní rámec akceptovatelný ve všech zemích;
- Nové nastolení etických pravidel;

Organizace, které celosvětově pomáhají firmám v oblasti zavádění etických principů, jsou:

- *UN (United Nations)*;
- *WTO (World Trade Organization)*;
- *IMF (International Monetary Fund)*;
- *ILO (International Labour Organization)*;
- *ICC (International Chamber of Commerce)*. (Homann, a další, 2007)

Mezinárodní firmy často vytvářejí tzv. Globální principy pro etické chování v podnikání, kde je stanoveno tzv. 10 principů.

Globální principy pro etické chování v podnikání:

1. Vyžadovat odpovědnost a transparentnost ve všech vztazích.
2. Dodržovat záměr a účel všech zákonů.
3. Vybudovat důvěru u zájmových skupin prostřednictvím závazku k etickému chování.
4. Chovat se zodpovědně ke komunitám.
5. Dodržovat praktiky k ochraně životního prostředí.
6. Vytvořit rovné podmínky, bezpečnost a spravedlivou kompenzaci pro zaměstnance.
7. Vytvářet bezpečné produkty a vytvářet hodnoty pro zákazníky.
8. Respektování lidských práv.
9. Podpořit ekonomickou životaschopnost všech zájmových skupin.
10. Respektovat majetek osob.

3.4 Etická organizace

Organizace jsou etické v jejich vlastním smyslu. Instituce se nemůže projevovat eticky, pokud lidé, kteří v ní pracují, se nechovají eticky. Jednotlivci rozvíjejí hodnoty, morálku a etiku, které dále formují etiku celé organizace. Existují tři etické standardy: vlastní zájem, sociální péče a hodnoty, které reflektují etické teorie: egoismus, utilitarismus a etika. Sama organizace není schopna vytvářet tyto vlastnosti bez lidí.

Etická organizace musí mít nejen dobře stanovená pravidla, ale hlavně zaměstnance s občanskými ctnostmi. Jednotlivci pomáhají organizaci stát se etickou a etická organizace jim pomáhá dodržovat správné hodnoty. Organizace ovlivňuje, podporuje a rozvíjí každý aspekt jejich života přímo či nepřímo na základě mechanismů, které byly postaveny na bázi etických hodnot individuů. Jednotlivci organizace se účastní na vytváření identity. (Bruhn, 2001)

Etická organizace se především zaměřuje na tyto činnosti organizace: hodnoty manažera a jeho praktiky, morální úvahy, morální rozvoj, rozhodování, dbát na etické otázky, organizační struktura (formální/neformální), kontrola etického kodexu organizace, odměňování, etické prostředí organizace, etické hodnoty organizace, kultura organizace. (Verbos, a kol., 2007)

Opakem etické organizace je neetická organizace. Neetická organizace se vyznačuje aktivitami, které nejsou v souladu s obecně stanovenými normami organizace a společnosti jako takové. Mezi takové aktivity můžeme zařadit: nevhodné používání počítačů, zneužívání času, sexuální obtěžování a šikana nebo protiprávní jednání. (Joseph, a další, 2015)

3.5 Etická kultura

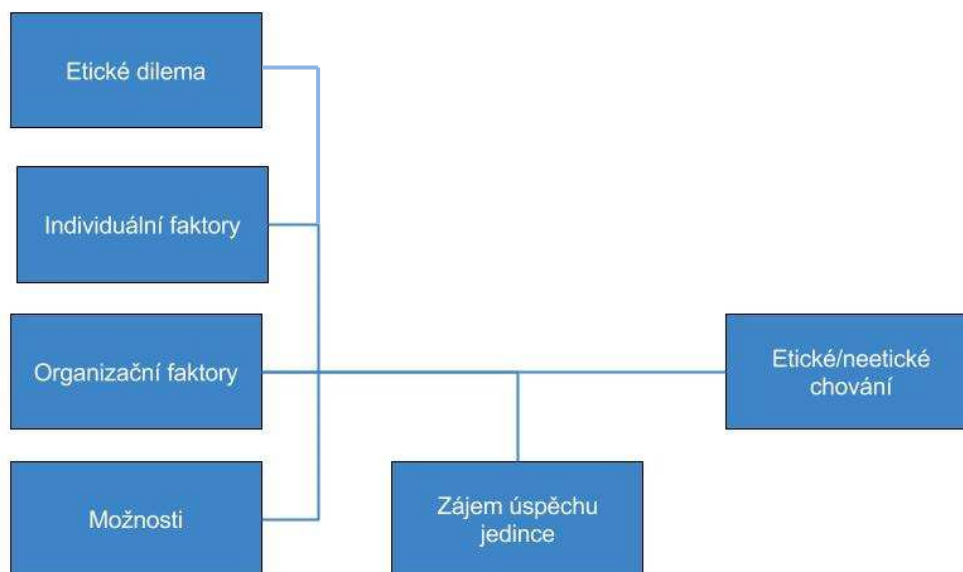
Pojem podniková kultura popisuje sdílené hodnoty, víru a předpoklady, které mohou zaměstnance přimět k lepším, solidnějším výkonům v organizaci. Jiná definice říká, že podnikovou kulturou se rozumí sdílené hodnoty top manažerů, o tom, jak by měli vést firmu a své zaměstnance a sami sebe. (Ferrel, 2013) Součástí podnikové kultury je kultura etická, která je vyjádřena jako souhra mezi formálními a neformálními systémy, které podporují etické chování zaměstnanců. Další elementy tvořící podnikovou kulturu jsou: symboly, normy chování, rituály, role, historie a další. (Ruiz-Palomino, a kol., 2013)

Etická kultura je základem pro etické chování zaměstnanců. Mezi základní elementy, které ovlivňují zaměstnance a které podporují etické chování v organizaci, patří: vedení organizace, odměňování, disciplinární opatření a další.

Dle výzkumu Palomina a Martineze existuje souvislost mezi etickou kulturou a potenciálním zaměstnancem, který se ztotožňuje s hodnotami, normami a kulturou organizace. Potenciální zaměstnanec si často vybírá zaměstnání dle ztotožnění se s organizací. (Ruiz-Palomino, a kol., 2013)

3.6 Etické rozhodování a vedení

Stále častěji se objevují v podnikatelské sféře etické skandály, které přináší otázku, jak je důležitá role a styl rozhodování jedince a vedení manažera pro etické řízení firmy. Nejdříve si je však nutno porozumět tomu, jak jedinci eticky rozhodují ve firmě. Lidé často předpokládají, že jedinec se bude chovat stejně v práci, jako se chová doma. Avšak jedince ovlivňuje řada faktorů při **rozhodování**. Mezi nejvýznamnější patří: rodina, pracoviště, legislativa, náboženství, komunita a profese. Při etickém rozhodování jedinec prochází různými kroky jak je zřetelné z obrázku č.5. Prvním je rozpoznání etického dilema. V této chvíli nastává jakési etické povědomí o problému. Již v tomto kroku je předpoklad, že jedinec nese v sobě etické zásady a že je schopný rozpoznat etické dilema a následně jej předat dále. Takzvané etické povědomí reflektuje citlivost a schopnost jedince či skupiny reagovat na problém. Dalším krokem je řešení vyvstalého problému. Často je řešen problém na základě osobních principů, zásad a hodnot, které byly na jedince přeneseny v socializačním procesu. Je tedy možno říci, že jedinec, který má silně vybudovány morální zásady se více zasazuje o eliminaci neetického jednání ve firmě. V tomto kroku může přístup k řešení konfliktu ovlivnit: pohlaví, vzdělání, národnost, věk a vnější a vnitřní kontrola. Dalším faktorem, který ovlivňuje řešení daného problému, jsou organizační faktory. Jedince velmi často ovlivní právě prostředí firmy. Člověk se nerozhoduje ve vakuu, tudíž tento faktor je velmi silný. Velkou roli při rozhodování hrají: firemní kultura, etická kultura, blízká osoba a autorita. Dále jsou to možnosti, které firma nabízí a které se stávají jakýmsi limitem jedince pro etické/neetické chování. V předposledním kroku jsou to zájmy úspěchu jedince, které ovlivní proces etického rozhodování v podniku. Poslední krok je etické/neetické chování. (Ferrell, 2013)



Obr. 5 Proces etického rozhodování v podnikání

Zdroj: Ferrell, 2013

Typů **vedení** je velké množství. V této části budou popsány typy vedení, které v sobě nesou etickou rovinu a mohou tak napomoci organizaci k její transformaci na úroveň etické organizace.

Při rozhodování jedince hraje velkou roli autorita. Zaměstnanci mají potřebu mít vedoucího jako centrální zdroj etického řízení. Etický rozměr vedení představuje malou část, která spadá do spojitosti s inspirujícím, stimulujícím a vizionářským chováním vůdce, které tvoří transformační a charismatické vedení. (Brown, a kol., 2005)

Transformační a charismatické vedení je velmi inspirující pro tzv. následovníky a jejich následovníky. Takto je vytvářen hodnotový systém, který je důležitý pro dodržování morálních principů. Bass a Avolio (1994) popsali čtyři druhy transformačního a charismatického vedení: inspirující motivace, idealizovaný vliv, individuální úvaha a intelektuální stimulace. Následovníci se učí z tzv. vzorových rolí, které následně realizují. Morální rozvoj má kladný vztah k transformačnímu a charismatickému vedení. (Bass, a kol., 1994)

Dle Treviña a kol. (2003) však „etičtí“ vůdci nepoužívají transformační a charismatické vedení, ale transakční, které ovlivňuje procesy typu stanovy, hodnocení výkonnosti, odměny a tresty. Transakční vedení umožní okamžitou zodpovědnost za etické/neetické chování.

Dle Karka vůdci používají oba typy vedení (transformační a charismatické, transakční) k ovlivňování tzv. následovníků, což jsou podřízení (Kark, a kol., 2003)

Kromě transformačního, charakteristického a transakčního vedení existují ještě dva typy vedení, které souvisí s etikou. Je to čestné vedení a vedení spravedlivého zacházení. Ani jeden ze stylů není dostatečný pro etické řízení organizace. Nabízí se však nový pojem, a to etické vedení jako sociální učení. Manažeři ovlivňují následovníky jejich modely chování a to přímo. Zaměstnanci se učí zkušeností. Manažeři v tomto případě musí nést charakteristiky čestnosti a úspěchu, což následně vytváří prestiž organizace uvnitř. Sociální učení v sobě může obsahovat různé typy vedení. Důležitost modelových vzorů je velká. (Brown, a kol., 2005)

3.7 Výzkum etiky a CSR

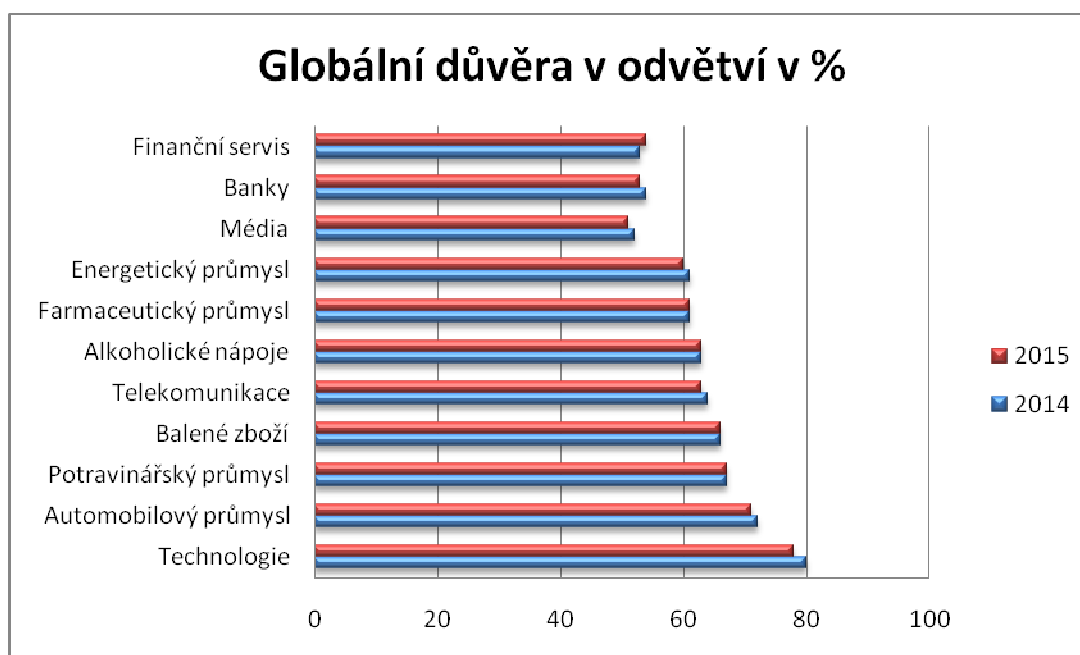
V České republice bylo realizováno několik výzkumu zabývajících etikou a CSR jako hlavní tématikou. V roce 2005 provedla agentura Transparency International výzkum, jehož součástí byly 3 menší výzkumy na téma: Výzkum etiky podnikatelského prostředí v ČR, Corporate Social Responsibility-Společenská odpovědnost firem a Společenská odpovědnost firem v zrcadle sociologického výzkumu. Každý z těchto výzkumů měl jiného zadavatele. Cílem těchto výzkumů bylo poukázat na hlavní důvody pro etické chování v podnikání, jak se rozvíjí etika a CSR ve firmách a jaké jsou aktivity firem v rámci CSR a etiky. Součástí tohoto výzkumu byly sociologické studie, které analyzovaly povědomí firem o podnikatelské etice a CSR. Z výsledků vyplynulo, že firmy, které byly součástí výzkumu, si myslí, že etické chování tvoří jisté nevýhody (finanční a časová náročnost), které by mohly vytvořit konkurenční znevýhodnění organizace. Firmy se shodly, že implementace podnikatelské etiky je běh na dlouhou trať. I přes tyto nevýhody upřednostňují etické jednání před neetickým. Dále byl hodnocen přínos etiky. Etické chování může organizaci přinést dobré jméno, což souvisí s dlouhodobým udržením dodavatelů a zákazníků. Dále takto nepřímo motivuje další organizace k nastolení etických zásad, které budou nutné k možné spolupráci. Přínos je také viděn u potenciálních zaměstnanců, kteří si budou vybírat organizace dle kritéria etického. Na otázky týkající se konkrétních metod a nástrojů implementace podnikatelské etiky a CSR firmy odpovídaly spíše negativně. Z odpovědí jasně vyplynulo, že zavádění metod či nástrojů je podle názoru respondentů neefektivní a postrádá smysl. Nicméně tyto odpovědi reflektují fakt, že povědomí o metodách či nástrojích je velmi nízké. Některé nástroje a metody byly

důkladněji rozebrány. Etický kodex byl vyhodnocen jako nástroj, který je vhodný spíše pro malou firmu rodinného charakteru. Firma Johnson & Johnson se neztotožnila s tímto hodnocením. Představitelé firmy uvedli, že etický kodex je nedílnou součástí většího celku. Další nástroje uvedené ve výzkumu byly: sponzorství, které bylo vyhodnoceno jako adekvátní pro velké firmy, projekty zaměřující se na okolí firmy a školení. Další část výzkumu se věnovala povědomí firem ohledně institucí, které se věnují podnikatelské etice a CSR. Z výzkumu vyplynulo, že povědomí je velmi nízké. Vyjmenovat alespoň dvě instituce zvládli respondenti, kteří již měli osobní zkušenost. Stejně tak tomu bylo v případě povědomí o dostupnosti informací. Firmy v konečném důsledku ani neví, jak informace mají uchopit či jakým způsobem si je vyhledat. Poslední část výzkumu tvořila návrhová část, která se zaměřila na tyto oblasti: legislativa, výchova a vzdělání, osvěta a informace ohledně institucí. (Čaník a kol., 2006)

Další výzkum, který byl realizován firmou GfK Praha, měl za cíl analyzovat aktuální podnikatelskou situaci v České republice s ohledem na etiku. Výzkum proběhl formou individuálního hloubkového rozhovoru s padesáti firmami s obratem nad 100 mil. Kč ročně. Výzkum probíhal ve městech Praha, Brno a Liberec. Firmy byly z různých odvětví. Výsledkem výzkumu bylo, že manažeři firem vnímají podnikatelské prostředí rozporuplně a to spíše v rovině negativní. Manažeři se shodli, že legislativa je složitá a nejednoznačná. Prostředí pro podnikání v České republice bylo označeno jako neetické. Nicméně bylo zmíněno, že neetické chování se vyplácí pouze v krátkodobém horizontu. Trend frekvence uplatňování etiky v podnikání je viděn jako rostoucí. Dotazovaní manažeři uvedli, že mají implementované některé etické dokumenty, ale do důsledku je nevyužívají. Je tu tedy nejednotnost implementace etiky v podnikání. Jako nejlépe osvědčený etický prvek byl zmíněn vedoucí pracovník jeho vedení příkladem. (TI, Neznámý)

K situaci v Maďarsku se existuje méně publikovaných výzkumů. Na Corvinus University byl realizován výzkum na téma CSR právě ve farmaceutickém průmyslu. Výzkum byl realizován v roce 2009. Respondenti byli z řad manažerů farmaceutických firem. Hloubkové rozhovory byly vedeny s TOP manažery. Výzkum se zabýval využitím a implementací CSR ve firmách. Z výzkumu vyplynulo, že některé CSR prvky využívají, ale celkové povědomí o CSR je malé. Pouze jedna maďarská firma (Richter Gedeon) věnuje nemalé množství finančních prostředků na CSR aktivity.

Ve světě je situace odlišná. Téma podnikatelské etiky a CSR je velmi zásadní. V roce 2015 byl proveden výzkum o globální důvěryhodnosti firmou Edelman, která používá tzv. Edelmanův barometr důvěry. Byly zde porovnány roky 2014 a 2015. Výzkum srovnával pokles či růst důvěry nejen ve vlády, ale i v odvětví či v inovace podnikání a jiné. Z grafu jasně vyplývá, že největší důvěru mají technologické firmy. Farmaceutický průmysl dosáhl v obou letech tohoto průzkumu 61% důvěry. Jediný sektor, který zaznamenal růst důvěry, byl sektor finančních služeb. (Edelman, 2015)



Obr. 6 Globální důvěra v odvětví v % (2012 -2013)

Zdroj: Edelman, 2015

V roce 2012 v USA byl zrealizován výzkum firmou Banner Business Services, který měl za cíl zjistit 10 nejvíce kradených kancelářských potřeb na pracovišti. Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce se kradou tyto kancelářské potřeby:

- Post – it zápisníky;
- Izolepy;
- Nůžky;
- Toaletní papír;
- Papír do tiskárny;
- USB paměťové karty;

- Zápisníky;
- Propisky;
- Sešíváčky;
- Zvýrazňovače.

Náklady amerických firem na ukradené zboží činí 3,2 billonů USD ročně. (KMLE, 2012)

Mezi další významné mezinárodní výzkumy spojené s tematikou podnikatelské etiky a CSR patří výzkum švýcarské firmy Covalence provedený v roce 2010. Výzkumníci zkoumali kvantitativní a kvalitativní data 581 mezinárodních firem. Na základě 45 kritérií byla data srovnána. Výsledek výzkumu je pořadí firem od firem, které nejméně dbají na etické zásady, až po firmy, které nejvíce dbají na etické zásady. Mezi 10 firem, které nejméně dbají etických zásad, patří:

1. MONSANTO CO. – geneticky upravované potraviny;
2. HALLIBURTON – ropný průmysl;
3. CHEVRON – firma zabývající se ropou a plynem;
4. FREEPORT- MCMORAN – firma zabývající se zlatem a mědí;
5. PHILLIP MORRIS – tabákový průmysl;
6. OCCIDENTAL PETROLEUM – firma zabývající se ropou a plynem;
7. RYANAIR – letecká doprava;
8. SYNGENTA – zemědělství a chemický průmysl;
9. GRUPO MÉXICO – hornictví;
10. TOTAL – firma zabývající se ropou a plynem. (AFOP, 2010)

3.8 Společenská odpovědnost firem

Dalším pojmem pojícím se s podnikatelskou etikou je společenská odpovědnost firem, která se v posledních letech vyvinula z okrajové činnosti firem do důležité součásti podnikové strategie. (Doane, 2005)

Společenská odpovědnost firem, v angličtině „Corporate social responsibility“ (dále CSR), nemá v akademickém ani korporátním sektoru jednotnou definici. Problém není v tom, že by definice nebyly, ale v tom, že jich je mnoho a někdy si odporují. (van Marrewijk, 2003) Dostáváme se do roviny, kdy se definuje CSR, ale daná definice není schopna prezentovat

a vést k implementaci CSR do podnikání. Putnová a kol. (2007) chápou CSR jako jeden z druhů etického řízení, který pracuje s teorií zájmových skupin (stakeholders). Evropská unie definuje CSR jako koncept, kterým firmy na dobrovolné bázi promítají sociální a environmentální hlediska do svého podnikání a do vztahů se svými stakeholdery (Evropská unie, Zelená kniha 2001) Další definice říká, že: „*Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.*“ (BLF, 2012)

Tento koncept již nevidí podniky jako nástroj na generování zisku, ale jako odpovědné občany, kteří zohledňují i environmentální aspekty. Na této bázi vzniká princip „Triple bottom line“ (profit-planet-people) neboli princip Trojí zodpovědnosti. Činnost podniku by měla stát na třech pilířích: ekonomická prosperita (profit), kvalita životního prostředí (planet) a společenský kapitál (people). Podniky proto potřebují překročit svůj vlastní stín a stanovit si cíle, které budou vést k udržitelnému rozvoji CSR v jejich struktuře a tím sníží rizika spjatá s náklady, lidskými zdroji, vztahy, inovacemi, atd. Tedy produktivita je brána v globálním měřítku a její nedílnou součástí je společenská odpovědnost, která vytváří dlouhodobý úspěch podniku v rámci uspokojení potřeb dodavatelů, investorů i zaměstnanců. (Fang-Mei, a další, 2014) Je nutno říci, že určujícím znakem CSR je princip dobrovolnosti.

3.9 Farmaceutický trh

3.9.1 Farmaceutická firma

Farmaceutická firma je firma zaměřující svoji činnost na výrobu a prodej léčiv. (Farlex, 2003-2015) Farmaceutické firmy se dělí na: originální farmaceutické firmy a generické farmaceutické firmy.

Originální farmaceutická firma se zaměřuje na vývoj a výzkum zcela nových léčiv a jejich následný prodej.

Generické farmaceutické firmy se zabývají vývojem, výrobou a prodejem generických léků, které jsou ekvivalenty k lékům originálním. (Sandoz, 2010-2011)

3.9.2 Léčivý přípravek

Pojem **léčivý přípravek** je definován Zákonem o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), předpis č. 378/2007 Sb., §2, z něhož vyplývá, že:

(1) Léčivým přípravkem se rozumí

a) látka nebo kombinace látek prezentovaná s tím, že má léčebné nebo preventivní vlastnosti v případě onemocnění lidí nebo zvířat,

b) látka nebo kombinace látek, kterou lze použít u lidí nebo podat lidem, nebo použít u zvířat či podat zvířatům, a to buď za účelem obnovy, úpravy či ovlivnění fyziologických funkcí prostřednictvím farmakologického, imunologického nebo metabolického účinku, nebo za účelem stanovení lékařské diagnózy. (Parlament ČR, 2007)

Léčivo

Pojem léčiva přesně definuje zákon 269/2003 Sb. Jsou to léčivé látky nebo jejich směsi anebo léčivé přípravky, které jsou určeny k podání lidem nebo zvířatům, nejde-li o doplňkové látky.

Léčivá látka (substance), též API (Active Pharmaceutical Ingredient) je látka přírodního nebo syntetického původu s farmakologickým či imunologickým účinkem nebo látka ovlivňující metabolismus.

Pomocná látka (excipient) je látkou, která nemá vlastní účinek. Umožňuje však výrobu, uchování a aplikaci léčivých přípravků, příznivě ovlivňuje farmakokinetické vlastnosti účinných látek, zejména absorpci a tím i biologickou dostupnost.

Léčivý přípravek vzniká technologickým zpracováním léčivých substancí a pomocných látek do určité lékové formy:

- Hromadně vyráběné léčivé přípravky (dnes většina) jsou vyráběny průmyslově, jsou baleny ve vhodných obalech a náležitě označeny, s vyznačením čísla výrobní šarže a data spotřeby (expirace). Součástí balení je i tzv. příbalová informace obsahující základní informace o léčivém přípravku (složení, indikace, kontraindikace, možné nežádoucí účinky, případné interakce s jinými léčivými, doporučené dávkování apod.).
- Individuálně vyráběné léčivé přípravky (magistraliter) jsou připravovány v lékárnách podle předpisu lékaře.

Léčivý přípravek může mít nejrůznější podobu (např. tablety, čípky, injekce atd.). Konečná podoba léčivého přípravku se označuje jako léková forma. V okamžiku kdy je léčivý přípravek podán správným způsobem stává se **lékem**.

Originální léčivo je výsledkem dlouholetého výzkumu a vývoje v inovativních farmaceutických firmách (též: originály) je pod patentovou ochranou. Nové léčivé látky a přípravky (dále jen léčiva) vznikají na základě vývoje a výzkumu.

Generické léčivo (tzv. generikum) je „kopie“ originálního léčiva vyráběná jinou než původní farmaceutickou firmou po vypršení patentové ochrany originálu. Generický lék (podle 2004/27/EC) je takový lék, jenž obsahuje stejnou účinnou látku a ve stejném množství jako příslušný originální lék, který je pro dotyčné generikum "lékem referenčním". Generický lék musí mít i obdobnou lékovou formu. To znamená že, když referenční lék se prodává ve formě potahovaných tablet, může mít generikum formu tablet, ale už ne spreje nebo čípků. Může se lišit kvalitativním nebo kvantitativním obsahem pomocných látek. (Sandoz, 2010-2011)

Generické léky lze rozdělit na:

- tzv. značková generika, jejichž název je vytvořen uměle a jedná se o chráněnou ochrannou známku,
- tzv. INN generika, jejichž název vychází z názvu účinné látky a je obvykle doplněn názvem nebo zkráceným názvem výrobce.

3.9.3 Vývoj léčiv a inovace

Vývoj zcela nových léčiv je velmi složitým, nákladným a rizikovým procesem. K uvedení nového léku na trh je potřeba v průměru 1 miliardu dolarů a trvá více než 10 let. V průběhu dlouhého vývojového procesu, který má 3 fáze, musí látky, které jsou objeveny v základním výzkumu, projít předklinickými a klinickými zkouškami. V základním výzkumu (selekcí potenciálních léčivých látek) se vědci věnují zkoumání každé složky onemocnění (tzn. příznaky, příčiny, postižené orgány a biochemické dráhy). V dalším kroku přemýšlí nad tím, v jaké fázi je možné nemoc zastavit či zpomalit a se hledají sloučeniny, které by tento cíl naplnily. Pokud takovou látku najdou, testují ji na zvířatech, aby zjistili, jaké má vedlejší účinky. Většina látek nepostoupí dále kvůli přísným normám klinického hodnocení. Pokud

jsou testy úspěšné a firma získá souhlas regulačních orgánů, může přejít ke klinickým testům na lidech.

Tyto testy mívají 4 fáze:

1. Test bezpečnosti léku (20 až 100 zdravých dobrovolníků);
2. Test účinnosti léku proti konkrétní nemoci (několik set osob s danou chorobou);
3. Masové testování – porovnání rizik (vedlejší účinky) a klady léku (až tisíce pacientů);
4. Schválení léku a následný dohled na schválené indikace.

Pro utvoření si celkového obrázku o náročnosti celého procesu slouží fakt, že z 10 000 nových sloučenin, které vědci objeví, se pouze 250 dostane do předklinické fáze zkoušení. Do další fáze (klinického zkoušení) pak postoupí jen malý počet. Počet léků, které jsou každoročně uvedeny na trhy, klesá. Jako důvody jsou uváděny technická náročnost, vysoké požadavky na bezpečnost a účinnost nového léku a z pohledu firmy je to problematika návratnosti investice.

Vývoj inovativních léků je chráněn patentem, což představuje pro farmaceutickou firmu záruku návratnosti investice a zároveň umožnění dalšího pokračování výzkumu. Patentová ochrana trvá 20 let a je to obvyklá doba, po kterou si může výrobce léku podržet jeho výhradní vlastnictví. Bez této ochrany by výrobce nebyl motivován k vynakládání takto vysokých finančních prostředků na výzkum léčiv. V této době je zaručena exkluzivita prodeje tohoto nového léku. Exkluzivita prodeje není ovšem celých 20 let, ale většinou pouze 8-10 let. Po uplynutí 20 let patentové ochrany nastává nástup generických firem, které začínají vyrábět a prodávat lék ekvivalentní. Generické firmy se nepodílejí na nákladech vynaložených na vývoj nového léku, a proto originální firmy nastavují vyšší cenu v době exkluzivity tak, aby pokryly tyto náklady. Po vstupu generického léku nastává okamžité snížení ceny léku originální firmy tak, aby byla konkurenceschopná. (AIFP, 2015)

3.10 Vývoj lékařské etiky

Za zakladatele lékařské etiky je považován Hippokrates z Kosu. Tento lékař sepsal tzv. Hippokratovu přísahu, kterou skládal adept medicíny na počátku svého profesního působení. Budoucí lékař se zavázal, že se bude řídit stavovským étosem, který stanoví, jakým

způsobem se bude chovat k pacientům a kolegům. Etika od období kolem roku 400 př. n. l. byla vyučována především osobním příkladem. (Jonsen, 2000)

Ve 20. století se etika začala vyučovat jako samostatný předmět v rámci lékařské deontologie, čili pojednání o lékařských povinnostech. Nikdy v dějinách nedeklarovala lékařská profese tolik etických kodexů jako právě ve 20. století. Z toho je zřejmé, že se etika stala zlatou nití lékařské profese, která se táhne horizontálně napříč obory, ale také vertikálně napříč různou zdravotní péčí. (Pieper, 1985)

3.11 Implementace etiky do farmaceutického průmyslu

Etické kodexy

Etický kodex je dokument stanovující základní principy etického chování. Kodexy mají povahu normativně-etickou, což znamená, že jsou brány v medicíně jako seznam povinností. Mezinárodní kodex Světové lékařské organizace chápe profesní morálku lékaře jako dodržování povinností vůči pacientům, kolegům a společnosti. (Anonymní, 2005-2006)

Etické principy

V roce 1979 T. L. Beauchamp a J. F. Childress zveřejnili a stanovili tzv. čtyři principy lékařské etiky. V literatuře jsou tyto principy často přirovnávány k biblickému Desateru. Jedná se o principy neškodění (nonmaleficence), konání dobra (beneficence), autonomie a spravedlnosti. První dva principy byly již známé v období Hippokrata. Další dva principy jsou novější. Tyto principy byly stanoveny jako východisko pro řešení etických konfliktů.

- *Princip neškodění*: vychází z Hippokratovy zásady, konkrétně „Především neškodit“.
- *Princip konání dobra*: taktéž vychází z Hippokratovy zásady, přesně „Zdraví nemocného je nejvyšším zákonem“.
- *Princip autonomie*: znamená nezávislost, individuální volbu a samostatnost.
- *Princip spravedlnosti*: má dvě hlavní formy uplatňování. První forma uplatňuje zásadu srovnávání potřeb jednotlivců nebo skupin lidí, v případě omezených zdrojů. Druhá forma funguje na základě určitého klíče bez komparace. (Zimová, a další, 2012)

Další typy podpůrných etických nástrojů:

- etické programy;
- etičtí úředníci (ombudsmani) nebo etické komise;
- etické tréninky (modely rolí, komunikace);
- etické audity (finanční, osobní);
- odměňování;
- pohotovostní linky;
- osobnost lídra;
- CSR aktivity.

4 Metodika

Tato disertační práce má za cíl vytvořit vhodný etický model, který by mohl být implementován do podnikové strategie farmaceutických firem v České republice a v Maďarsku. Maďarský farmaceutický trh byl vybrán na základě historických, kulturních a geografických podobností. Dalším důvodem je zařazení Maďarska do regionu CEE, kam dále patří Česká republika a Slovensko. Pro naplnění cílů bylo využito sekundárních a primárních dat, kde sekundární data byla čerpána z dostupných statistik, výzkumů a vědeckých časopisů s cílem zjistit situaci českého a maďarského farmaceutického trhu, získat podklady pro tvorbu dotazníku zaměřeného na získání primárních dat, a zároveň provést analýzu dostupných etických modelů a na základě výsledků zodpovědět výzkumné otázky.

Primární data vycházejí z realizovaného výzkumu Mendelovy univerzity v Brně, Žilinské univerzity v Žilině, Corvinus university a Academy of Business in Dąbrowa Górnicza v letech 2013 a 2014, který byl řešen pod záštitou Mezinárodního Visegrádského Fondu.

Kvantitativní dotazníkové šetření umožnilo získat názory respondentů z farmaceutického trhu na důležitost etiky a společenské zodpovědnosti firem v jejich podnikové strategii.

Před začátkem výzkumu byly formulovány otázky dotazníkového šetření, sestaven časový harmonogram, sestaven postup k získávání dat, připraveny dotazníky ve 4 jazycích a webová stránka, jejímž prostřednictvím sběr dat probíhal. Řešitelé grantu zaslali dotazník zástupcům farmaceutických firem e-mailovou formou. V rámci zkvalitnění výsledků bylo využito i telefonického kontaktu, který sloužil jako připomenutí pro vyplnění dotazníků. Sběr dat byl proveden členy výzkumného týmu a následné hromadné vyhodnocení bylo zpracováno autorkou této disertační práce. Výsledná data byla porovnána mezi sebou a na jejich základě byla zpracována kniha, která byla vyústěním grantu.

Ústav managementu PEF MENDELU byl jediným zástupcem výzkumu s názvem „Trends of Business Ethics and Corporate Social Responsibility in Central Europe“ v České republice a autorka byla zároveň i koordinátorem projektu. Na maďarské straně byl členem projektu Richárd Szántó, Ph.D. za Corvinus University v Budapešti.

Mezinárodní Visegrádský Fond podpořil výzkum v letech 2013 a 2014 na základě splnění podmínek pro získání standardního grantu. Před realizací výzkumu byla nutná příprava, kde autorka měla na starosti tyto činnosti:

- Koordinace řešení grantu;
- Nastavení komunikační platformy s partnerskými univerzitami a nastavení podmínek;
- Svolávání, organizace a participace na setkáních partnerů;
- Komunikace s Mezinárodním Visegrádským fondem, finanční vypořádání;
- Stanovení časového harmonogramu a rozdělení jednotlivých částí;
- Nastavení postupu při oslovování firem;
- Tvorba otázek pro dotazníkové šetření a jejich finální úprava;
- Výběr a oslovení respondentů;
- Překlad otázek z anglického jazyka do českého;
- Napsání oddílu knihy, která specifikuje farmaceutický, potravinářský a tabákový průmysl v České republice.

4.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat klíčové komponenty podnikatelské etiky ve farmaceutickém průmyslu, které budou následně tvořit základ vlastního navrženého etického modelu a zároveň získat data, která by ověřila existenci neetických praktik, které jsou obecně vnímány jako standardní v chování farmaceutických firem. Data zároveň umožnila zhodnotit úroveň podnikatelské etiky a CSR firem a porovnat situaci na českém a maďarském farmaceutickém trhu.

Dotazník byl rozdělen do následujících částí (celý dotazník je uveden v příloze č. 1 a č. 2):

- Etické organizace;
- O mně;
- O zájmových skupinách firmy;
- O firmě;
- Příklady neetického chování;
- Demografické údaje.

Respondenti odpovídali na otázky otevřené a uzavřené. U uzavřených otázek byla využita Likertova škála od 1 do 5, kde 1 znamená naprostý nesouhlas a 5 naprostý souhlas a část otázek byla tvořena odpověďmi ANO/NE/NEVÍM . Otázky byly koncipovány jako tvrzení, kterými byly vyjadřovány názory (souhlas/nesouhlas) a postoje respondentů.

Dotazníkové šetření se primárně zaměřilo na respondenty, kteří pracují ve farmaceutických firmách na pozicích farmaceutických reprezentantů, marketingových, produktových a obchodních manažerů. Další demografické údaje (trh, pohlaví, délka pracovního poměru, vzdělání a národnost) byly zvoleny tak, aby bylo dosaženo, co nejrozmanitějšího typu respondentů.

Sběr dat v rámci dotazníkového šetření byl proveden elektronickou formou, kdy byl sestaven internetový dotazník (ve spolupráci s Ústavem informatiky PEF MENDELU zastoupeným Bc. Karlem Zídkem). Dotazník ve formě elektronického odkazu byl zaslán farmaceutickým firmám.

Nejdříve si každý stát analyzoval počet farmaceutických firem na trhu a zjistil si e-mailové adresy potenciálních respondentů. Jelikož se centrály mezinárodních farmaceutických firem vyskytují v Praze, Bratislavě nebo Budapešti, počet firem se na těchto trzích lišil jen minimálně. Dotazníky byly poslány firmám e-mailem v podobě odkazu. Každá univerzita distribuovala dotazník ve své zemi. Po dokončení sběru byla data očištěna a to na základě odstranění nekompletních dotazníků. Po očištění dat bylo analyzováno 100 dotazníků připadajících na farmaceutický trh České republiky a Maďarska.

Získaná data byla vyexportována do software MS EXCEL a následně byla provedena kontrola duplikovaných odpovědí. Statistická analýza byla provedena v programu STATISTICA 12. Byla srovnávaná data generických farmaceutických firem a originálních farmaceutických firem z ČR a HU.

Na základě znalostí prezentovaných v přehledu literatury byly ve vazbě na konstrukci dotazníku formulovány následující hypotézy:

H1: Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.

Byly zde testovány uzavřené otázky typu Ano, ne, nevím. Tyto otázky (č.1 - 10) byly v sekci Etické organizace. Otázky můžete nalézt v příloze č. 1. Pro verifikaci H1 byl použit test nezávislosti v kontingenční tabulce. V rámci testování nezávislosti byl použit chí-kvadrát test, ve kterém byla testována nulová hypotéza, že odpovědi na vybrané otázky nezávisí na typu farmaceutické firmy (originál, generika). Jelikož odpověď Nevím nemá vypovídající hodnotu, tak byla v rámci testování vyjmuta. U této skupiny otázek se závislost neprokázala.

H1: Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.

H2: Zaměstnanec originální farmaceutické firmy se chová etičtěji než zaměstnanec generické farmaceutické firmy.

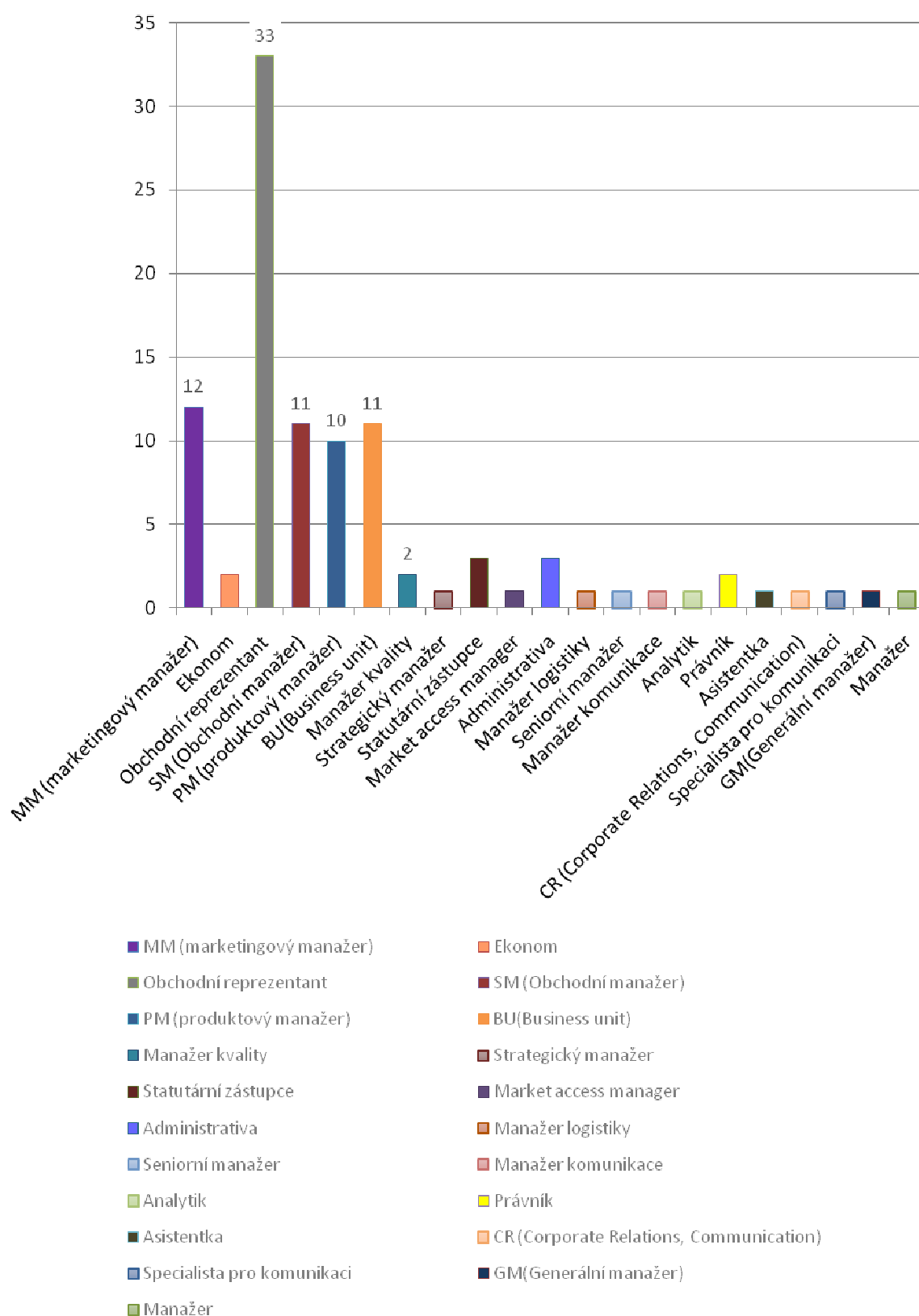
H3: Pro originální farmaceutické firmy je důležitější mít eticky smýšlející zájmové skupiny než pro generické farmaceutické firmy.

Následující sled otázek, které spadaly do sekcí: O mně, o zájmových skupinách firmy a o firmě, konkrétně otázky č. 11 - č. 28. Přesné znění otázek naleznete v dotazníku, který je součástí přílohy č. 1, byl testován pomocí neparametrického testu, kde byl konkrétně využit Mann-Whitneyův pořadový test. Neparametrické testování těchto otázek bylo zvoleno z důvodu anormality dat. Pomocí tohoto testu byla komparována data mezi originálními farmaceutickými firmami a generickými farmaceutickými firmami. Tímto testem je testována nulová hypotéza, že odpovědi na danou otázku mají pro originální a generické firmy stejné pravděpodobnostní rozdělení oproti oboustranné alternativě, že tomu tak není. Prakticky to znamená, že respondenti z originálních a generických firem odpovídají na danou otázku podobně. Test byl proveden ve statistickém softwaru Statistika a vyhodnocen pomocí oboustranné p-hodnoty. Byla zvolena standardní 5% hladina významnosti. Jelikož hypotézu testujeme oboustranně, není možné při zamítnutí nulové hypotézy z p-hodnoty přímo rozhodnout o směru zamítnutí, tj. který typ farmaceutických firem se chová etičtěji. Protože však máme stejný počet firem v obou skupinách, dá se toto rozhodnutí provést snadno pomocí

součtů pořadí originálních a generických firem, které je v případě nezamítnutí nulové hypotézy přibližně stejné. Nižší hodnota součtu pořadí znamená, že hodnocení zkoumané otázky bylo v této skupině nižší v porovnání s druhou a naopak. Jestliže tuto nulovou hypotézu zamítneme, znamená to potvrzení hypotéz H2 - H3.

Data byla získána od 100 respondentů, kde z České republiky bylo $n = 50$, z Maďarska $n = 50$. Z tohoto vzorku bylo 35 žen a 65 mužů. Dosažené vzdělání bylo v těchto kategoriích: základní, středoškolské (18%) a vysokoškolské vzdělání (82%).

Jaké je vaše pracovní zařazení ve společnosti?



Obr. 7 Pracovní zařazení

Zdroj: Dotazníkové šetření

4.2 Hlubkový rozhovor

Hlavním cílem hloubkových rozhovorů bylo upřesnit a lépe interpretovat data získaná dotazníkovým šetřením, zjistit, zda je podnikatelská etika a CSR součástí strategie a dále zjistit předpokládaný trend vývoje této oblasti v kontextu strategií farmaceutických firem. Poslední hloubkový rozhovor, který byl realizován se zástupcem firmy působící jak na českém, tak na maďarském trhu, měl za úkol verifikovat rozdíly a podobnosti těchto dvou farmaceutických trhů. Hlubkové rozhovory byly realizovány s 21 respondenty. 11 respondentů bylo z České republiky a 10 respondentů bylo z Maďarska.

Hlubkový rozhovor trval 1 hodinu a vycházel ze standardizovaných otázek tak, aby výsledky mohly být porovnány mezi sebou. Poslední hloubkový rozhovor trval 2 hodiny a dotvořil celkový obraz problematiky.

První 3 otázky byly tvořeny tzv. zahřívacími otázkami, které měly za úkol zjistit pracovní pozici respondenta, délku pracovního poměru, náplň práce, atd. Další sled otázek se týkal úrovně implementace etiky v podnikové strategii firmy. Poslední typ otázek se zabýval především trendem farmaceutického trhu v dané zemi.

Hlubkové rozhovory probíhaly formou osobního setkání, kdy autorka navštěvovala osobně respondenty. Nevýhodou tohoto typu výzkumu byl vysoký počet cest do Prahy uskutečněný autorkou. Dalším problémem, který se vyskytl, byla nedostatečná znalost maďarského jazyka. Toto bylo vyřešeno pomocí studenta Corvinus university, který přeložil standardizované otázky a navštěvoval respondenty s autorkou.

5 Vlastní práce

5.1 Farmaceutický trh v České republice

5.1.1 Historie

Mezi první průkopníky farmaceutického průmyslu patří Zentiva (dříve Léčiva), Galena a Lachema. Mezi historicky nejstarší patří Zentiva. Její novodobá historie započíná kolem roku 1930, kdy zahájila svůj provoz v Dolních Měcholupech. Po druhé světové válce byla znárodněna a stala se součástí tehdejší SPOFY (Spojených farmaceutických závodů). Galena (dříve Hellco) měla sídlo v Ostravě-Komárově a její historie sahala do druhé poloviny 19. století. Svůj název převzala až v roce 1952 na počest starořeckého lékaře Galéna z Pergamu. Stejně jako Zentiva i Galena patřila do sdružení SPOFY. Poslední ze základní trojice je brněnská Lachema (název je zkratkou slov laboratorní a čisté chemické materiály) a její vznik se datuje roku 1951. Lachema byla členem nejmenším a farmaceutická výroba byla pouze částečná. Brněnský podnik se specializoval především na chemickou výrobu. Podnik nikdy nebyl součástí SPOFY. (Dušek, 2009)

SPOFA (Spojené farmaceutické závody) vznikla v roce 1946 a to na bázi zestátnění velkých podniků a přidružení původně německých výrobních závodů. V 80. letech byl závod na vrcholu prosperity. V této době sdružoval 13 výrobních závodů, vyráběl přes 500 léčivých přípravků a ročně uvedl na trh 20 nových léčiv. Události roku 1989/1990 zasáhly výrobu a SPOFA začala zanikat. Podnik prošel privatizací a torzo se v roce 1993 přetvořilo v akciovou společnost. Kvůli velkým ztrátám firma v roce 2008 propustila zbylé zaměstnance a v dražbě byly prodány nemovitosti. (Rusek, Neznámý)

V průběhu 90. let 20. století došlo k zásadním změnám v odvětví farmaceutického průmyslu. Po roce 1990 došlo k velkému přílivu zahraničních firem na český trh. Pro české výrobce to znamenalo velký tlak na jejich technologii, výzkum a vývoj, registrace, produktivitu a marketing. Tuzemští výrobci nebyli schopni rychle reagovat na měnící se trh.

Česká republika je jedním z evropských států, do kterých plyne nejvíce zahraničního kapitálu. V roce 2012 byl příliv zahraničního kapitálu ve výši 8,3 miliard EUR. Mezi sektory s nejvyšším přílivem zahraničního kapitálu patří: automobilový průmysl, finanční sektor, textilní průmysl, informační technologie a další. Farmaceutický průmysl byl v roce 2012 na 16. místě. (Fast Market Research Group, 2012)

5.1.2 Současnost

V roce 2012 Česká republika měla 10.5 mil. obyvatel. Hodnota českého farmaceutického trhu se pohybovala v roce 2011 okolo 58,7 mld. Kč, počítáno na základě léků dodaných do lékáren a dalších zdravotnických zařízení, v ceně ex-výrobce (je částka farmaceutické položky rovnající se výši váženého průměru zveřejněné ceny farmaceutické položky), podle informací předložených Státním ústavem pro kontrolu léčiv (SÚKL). Hodnota trhu klesla o 0,21 % v porovnání s minulým rokem. (SÚKL, 2010) I přesto farmaceutický trh je stále perspektivním odvětvím a počítá se nadále s minimálním růstem díky demografickému stárnutí obyvatelstva. To se potvrdilo v roce 2013, kdy v 1. pololetí se zvýšila produkce ve výrobě základních farmaceutických výrobků o 3,5 %. (obchodu, 2013) Z hlediska objemu byl v roce 2011 pokles o 2.3 % v počtu krabiček léků distribuovaných do lékáren a dalších zdravotnických zařízení, celkově objem byl 297,14 mld. Kč. V prodeji léků na předpis do lékáren a zdravotních zařízení došlo k výraznému nárůstu a to o 10,85% ve 4. čtvrtletí roku 2011 v celkové hodnotě 13,49 mld. Kč (IHS, 2012)

Výdaje:

- Léčiva: 80,71 mld. Kč (US \$ 4,56 mld.) v roce 2011 na 79,74 mld. Kč (US \$ 4,26 mld.) v roce 2012; -1,2% v místní měně, a -6,7% v amerických dolarech.
- Zdravotnictví: 298.26 mld. Kč (US \$ 16.86 mld.) v roce 2011 na 299.85 mld. Kč (US \$ 16.01 mld.) v roce 2012; -0,5% v místní měně, a -5,1% v amerických dolarech.
- Zdravotnické přístroje: 28.03 mld. Kč (US \$ 1.59 mld.) v roce 2011 na 28.47 mld. Kč (US \$ 1.52 mld.) v roce 2012; -1,6% v místní měně, a -4,1% v amerických dolarech. (Fast Market Research Group, 2012)

V České republice je vyšší nárůst v prodeji generických léčiv. V roce 2010 byl nárůst o 13,8 %. V posledních letech je velký nárůst generického průmyslu a to kvůli vládním škrtům, generické preskripci, platnosti patentů, atd. (Menčík, 2012)

5.1.3 Legislativa

Farmaceutický průmysl je tak jako každý průmysl ošetřen a upraven mezinárodními úmluvami, zákony, vyhláškami, nařízeními platných v České republice a Evropské unii. Mezi základní legislativu, která upravuje farmaceutický trh, patří:

1. Ústava České republiky - Listina základních práv a svobod – Právo občana na ochranu zdraví – Občan má právo na bezplatnou lékařskou péči a zdravotnické pomůcky hrazené z prostředků veřejného zdravotního pojištění.
2. Legislativa České republiky:
 - Zákon o veřejném zdravotním pojištění č.48/1997 Sb.
 - Zákon o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech) č.378/2007 Sb.
 - Zákon o regulaci reklamy č.40/1995 Sb.
 - Vyhláška o způsobu předepisování léčivých přípravků, údajích uváděných na lékařském předpisu a o pravidlech používání lékařských předpisů č. 54/2008 Sb.
 - Vyhláška o správné praxi prodejců vyhrazených léčivých přípravků a o odborném kurzu prodejců vyhrazených léčivých přípravků č. 106/2008 Sb.
 - Vyhláška o výrobě a distribuci léčiv č. 229/2008 Sb.
 - Vyhláška Ministerstva zdravotnictví, kterou se mění vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 57/1997 Sb., kterou se stanoví léčivé přípravky plně hrazené z veřejného zdravotního pojištění a výše úhrad jednotlivých léčivých látek, ve znění pozdějších předpisů č.271/2002 Sb.
3. Mezinárodní smlouvy:
 - Úmluva na ochranu lidských práv a základních svobod;
 - Evropská sociální charta;
 - Úmluva o lidských právech a biomedicíně.

Poplatky

V roce 2007 česká vláda zavedla řadu poplatků, které mají být nově hrazeny pacienty v rámci zdravotnického systému. Mezi poplatky patří: 30 Kč / návštěva u lékaře po dovršení 18 let věku, 30 Kč / předpis, který není plně hrazen pacientem, 90 Kč / návštěva lékařské pohotovosti a 60 Kč / den v nemocnici. Poplatek za předpis sklidil silný veřejný odpor a některé lékárny se rozhodly neúčtovat tyto poplatky. (Hall, 2009) K 31. 12. 2013 byl zrušen poplatek 60 Kč za poskytování lůžkové péče včetně komplexní lázeňské rehabilitační péče a poplatek za průvodce dítěte v lůžkovém zařízení. (ČR, 2014) Stejně tak byly zrušen 30 Kč poplatek u lékaře a 30 Kč poplatek za předpis a to k 1. 1. 2015.

Ceny a marže

V České republice je regulace cen výrobců regulována dle pravidla: „pokud v rámci jedné léčivé látky a cesty podání jsou nejméně 4 léčivé přípravky od nejméně 4 výrobců, pak považujeme „trh“ dané léčivé látky za dostatečně konkurenční a cenu výrobce neregulujeme“. Maximální cena výrobce je regulována dle zákona č.48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a pravidlo je uvedeno v § 39a tohoto zákona. (MZČR, 2010)

Ministerstvo financí stanovilo horní cenové hranici pro léčiva, a proto se ceny mohou lišit. OTC (over-the-counter/volný prodej), léky nejsou předmětem cenové regulace. (Vyhláška č. 54/2008 Sb.)

Marže nesmí překročit hranici bez ohledu na to, kolik distributorů či lékáren se podílelo na distribuci výrobku a jsou kalkulovány pro každé jednotlivé balení výrobku. V praxi platí, že nejvyšší obchodní přírážky realizují lékárny. Na rozdíl od ceny výrobce je obchodní přírážka regulována u všech hrazených léčiv a je stanovena v cenovém předpise vydávaném ministerstvem zdravotnictví ve Věstníku MZ.

Konečná cena pro spotřebitele se skládá z ceny ex-výroby produktu (výrobní cena, která neobsahuje žádné další poplatky, jako jsou například dodávky nebo dodatečné daně, atd.) skutečné úrovně marže a daně z přidané hodnoty (v současné době 14%). (Marečková, et al.)

Zavedení úhradových stropů, nabídkových aukcí a preferenčních předepisování léků klesají marže farmaceutických firem. (PMR Group, 2012)

Veřejné zdravotní pojištění

Vláda zřídila povinné veřejné pojištění, kde se pacienti zčásti účastní na nákladech. Tento model funguje v České republice od 90. let. (SÚKL, 2010)

5.1.4 Etika

V České republice existují dva etické kodexy, kterými se farmaceutické firmy řídí. Prvním etickým kodexem je Etický kodex Asociace inovativního farmaceutického průmyslu, kde jsou členové především firmy originální. Členskou společností asociace se může stát jakákoliv firma, která má výzkum a vývoj, a která chce dodržovat přísná etická pravidla. Posláním

AIFP je zasazovat se o co nejvyšší dostupnost inovativních léků a přispívat ke kultivaci prostředí a upevňování etických principů na českém farmaceutickém trhu. (AIFP, 2008)

Tabulka 1: Členové Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP)

Abbvie	Celgene	Mundipharma	Stallergenes CZ
Actelion Pharmaceuticals	Eisai	Novartis	Takeda
Amgen	Eli Lilly ČR	Novo Nordisk	UCB
Astellas	Ferring Pharmaceuticals	Pfizer	
AstraZeneca Czech Republic	GlaxoSmithKline, s.r.o.	Pierre fabre Medicament	
Bayer	Ipsen Pharma	Roche	
Berlin-Chemie A. Menarini Česká republika	Janssen Cilag	Sanofi	
Biogen Idec (Czech Republic)	Lundbeck Česká republika	Santen	
Boehringer Ingelheim	Merck Pharma	Servier	
Bristol-Myers Squibb	Merck Sharp & Dohme	Shire	

Zdroj: www.aifp.cz

Druhým etickým kodexem je Etický kodex České asociace farmaceutických firem, kde jsou členové hlavně firmy generické. Předmětem činnosti ČAFF je sjednocovat a hájit společné zájmy firem, které se zabývají výzkumem, vývojem, výrobou, obchodem, propagací, marketingem v oblasti humánních léčivých přípravků a dále informatikou v oblasti farmaceutického průmyslu a užití léčivých přípravků. (ČAFF, 2009-2013)

Tabulka 2: Členové ČAFF

Actavis CZ a.s.	Mylan Pharmaceuticals s.r.o.
BELUPO léky a kosmetika, s.r.o.	Orion Oyj, organizační složka
DESITIN PHARMA, spol. s.r.o.	PRO.MED.CS Praha a.s.
Egis Praha, spol. s.r.o.	Sandoz s.r.o.
Ewopharma, spol. s.r.o.	STADA PHARMA CZ s.r.o.
Gedeon Richter Marketing ČR, s.r.o.	Teva Czech Industries s.r.o.
G.L. Pharma Czechia, s.r.o.	Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o.
Glenmark Pharmaceuticals s.r.o.	ÚJV Řež a.s.
Chiesi CZ, s.r.o.	VÚAB Pharma a.s.
KRKA ČR, s.r.o.	Zentiva k.s.
Medicom International s.r.o.	
Medopharm s.r.o.	

Zdroj: www.aff.cz

5.1.5 Trend

Situace pro farmaceutický průmysl začíná být tíživější a to nejen v České republice, ale i v Evropě. V České republice se takto děje především proto, že klesají výdaje na léky.

Tento trend může mít 3 dopady:

1. Výše doplatků ze stran pacientů bude stoupat a to z dnešních 17 %, stav v roce 2013, na 22 % a to dokonce roku 2014.
2. Za druhé budou zavedeny tzv. pozitivní seznamy², o kterých se v České republice nadále diskutuje.
3. A za třetí se standard kvality nebude zlepšovat kvůli nedostatečným inovacím v průmyslu způsobeným finanční ztrátou farmaceutických firem a jí způsobenou nerealizovatelností vývojových aktivit. Tento trend se budou snažit firmy pokrýt sponzoringem ze soukromé sféry. (Růžička, 2013) Některé z inovativních firem se budou snažit inovovat svůj výzkum a vývoj a to na bázi tzv. open innovation, kdy farmaceutické firmy spolupracují na inovacích společně s výzkumníky či jinými firmami.

Česká republika se začala zaměřovat na výrobu generických léků. Tento trend do budoucna bude pokračovat. Podíl generických léčiv na farmaceutickém trhu překročil 50 % z hlediska celkové hodnoty trhu. Cílem vlády je snížení nákladů na léky a podpora generické substituce. (Vogler, 2010) Naproti tomu originální firmy apelují na to, že vzhledem ke stárnutí populace a zvyšování chronických onemocnění nebude možno pokrýt trh pouze generickými přípravky. (Růžička, 2013)

Výzkum a vývoj má vysoký potenciál, protože Česká republika má řadu dobře vybavených laboratoří, odborníků a je zde vysoká koncentrace vysokých škol. Některé laboratoře mají úspěchy srovnatelné s předními evropskými laboratořemi, zejména v imunologii, revmatologii a lékařské chemii. Avšak největší slabinou českého farmaceutického trhu je dostat výsledek do stadia, kdy se mezinárodní farmaceutické firmy začnou zajímat o nový výrobek. Počet patentů je proto velmi nízký a motivace výzkumných pracovníků taktéž. Díky mezinárodním firmám některé nové léky objeveny a vyvinuty v českých laboratořích již našly cestu na trh. (Vaněček, 2005) V roce 2013 farmaceutický průmysl začal vynakládat vyšší

² Pozitivní seznamy (pozitivní listy) jsou chápány jako seznam léčivých přípravků a léčivých látek, které jsou v seznamu obsaženy. Podstatné je, že sestavování seznamu reflektuje lékovou politiku. (Sescher, a další, 2006)

finanční prostředky na výzkum a vývoj. Tento trend by měl pokračovat i v příštích letech. V souvislosti s výzkumem a vývojem je také kladen velký tlak na rychlost a efektivnost dostání nového produktu na trh. S čehož vyplývá, že i velké investice poputují do oblasti marketingu a prodeje firem. (Národní vzdělávací fond, 2014)

Český farmaceutický průmysl představil novou reformu zdravotnictví a to v omezení vstupu nákladné zdravotní péče v rámci trhu podle striktních regulačních pravidel. Česká vláda plánuje přesměrování výdajů z drahého placení vybavení a léků na zvýšení platů lékařů a zdravotnického personálu. (GBI, 1999-2013)

V posledních letech vznikl nový fenomén paralelního obchodu, kdy mnoho kvalitních léků mizí z českého trhu a tak se pacientům nedostává všech léků kvůli nedostatečné zásobě. Tento fenomén je výsledkem silné kontroly nad cenovými hladinami. Tento systém je v rámci Evropy považován za jeden z nejpřísnějších, avšak umožňuje již zmíněný obchod s léky. (Růžička, 2013)

V uplynulých deseti letech na českém farmaceutickém trhu došlo k výrazným změnám a od agresivního stylu prodeje se přešlo směrem k hlubší specializaci, ubylo agresivního marketingu a naopak přibýlo spolupráce v rámci průmyslu. Firmy pomalu začaly používat sofistikované distribuční kanály, vyhodnocovat přínosy spolupráce v průmyslu, spolupracovat s dalšími institucemi, specializovat se na medikace a péči, výzkum a vývoj postupně přeměňovat na úroveň virtuální, posilovat svoji činnost na rozvíjejících se trzích, atd. (PMR group, 2011)

Startupová scéna v České republice také začala vypouštět začínající firmy, které se zabývají e-health. Firma Mendigo udělala revoluci v objednávání pacientů. Další firma Pillmo, která se zúčastnila akcelérátoru StarCube a dále programu MASTER Jihomoravského inovačního centra, vyvíjí chytrý organizér, který může zachránit životy, díky přesnému dávkování léků. Navíc tento organizér bude propojen s aplikací, která bude mít mnoho funkcí.

V neposlední řadě se začalo hovořit o posílení etických aspektů ve farmaceutickém průmyslu. V dubnu v roce 2013 se rozhodla AIFP udělovat certifikaci obchodním zástupcům. Tato certifikace umožňuje obchodním zástupcům školení a následnou zkoušku z oblasti etických zákonů a směrnic. (Růžička, 2013)

5.1.6 Mzdy zaměstnanců ve farmaceutickém průmyslu

Mzdy zaměstnanců ve farmaceutickém sektoru jsou nadprůměrné. Není divu, že zájem o tyto pozice je velký. V rámci spolupráce s jednou nejmenovanou personální agenturou byla vytvořena tabulka průměrných platů ve farmaceutickém průmyslu za rok 2015. Tabulka č.3 porovnává platy různých pozic v originálních a generických firmách. Z tabulky je zřejmé, že vyšší platy mají zaměstnanci v originálních firmách. Tabulka ovšem nezahrnuje bonusový systém, který má každá farmaceutická firma jiný. Jediné, co mají společného je fakt, že bonusy jsou vypláceny kvartálně a záleží na plnění cílů. Tabulka dále nezahrnuje benefity, které má každá firma jiné. Navázání spolupráce s personální agenturou bylo z toho důvodu, že většina farmaceutických firem s nimi spolupracují. Nejčastější spolupráce je ve formě hledání farmaceutických zástupců. Agentury pracují na základě smlouvy, která stanovuje odměnu dvou měsíčních platů potenciálního zaměstnance. Několik úspěšných agentur pracuje ještě za odměnu tří měsíčních platů, ale není to již běžné. Farmaceutické firmy jsou si vědomy, že fluktuace na některých pozicích je větší, a proto tlačí personální agentury ke snížení podmínek. Tabulka byla vyhotovena ve spolupráci s nejmenovanou personální agenturou. Pro srovnání lze nalézt v příloze č. 3 srovnání platů ve farmaceutickém průmyslu od firmy HAYS z roku 2014.

Tabulka 3: Mzdové ohodnocení ve farmaceutickém průmyslu v Kč měsíčně

Pozice	Originální firma - platy	Generická firma –platy
Farmaceutický reprezentant	30.-40.000	25.-35.000
Key account manažer	50.-70.000	40.-60.000
Produktový specialista	40.-50.000	35.-45.000
Area sales manager	70.-80.000	60.-70.000
Produktový manažer	80.-90.000	70.-80.000
Marketingový manažer	100.-150.000	90.-110.000
Obchodní manažer	100.-120.000	90.-110.000
Medical advisor	70.-90.000	60.-80.000
Regulatory Affairs Manager	80.-90.000	70.-80.000
Brand manager	70.-80.000	60.-70.000
Business unit	120.-150.000	100.-120.000

Zdroj: Vlastní práce na základě informací personální agentury

5.2 Farmaceutický trh v Maďarsku

5.2.1 Historie

Farmaceutický průmysl patří spolu s chemickým k tradičním průmyslovým odvětvím v Maďarsku. Ve 20. století byli na maďarském trhu tři velcí hráči: Chinoin (nyní vlastněná firmou Sanofi Avensis), Egis (vlastněná francouzským Servierem) a Richter Gedeon. Pouze Richter Gedeon zůstal jako maďarská generická vlajková loď, zbytek byl koupen zahraničními firmami.

Maďarsko bylo klíčovým dodavatelem léků do zemí bývalého Sovětského svazu a farmaceutický průmysl je často popisován jako jeden z nejstarších průmyslů v regionu. (Liekens, 2012) Maďarská tradice v chemickém průmyslu, blízkost technických univerzit a výzkumných laboratořích byly silné faktory v rozhodnutí rozvíjet a podporovat R&D ve farmacii. Instituce nabízely možnost talentované pracovní síle se podílet na výzkumu a vývoji jednotlivých firem a propojit tímto vzdělání s pracovním trhem. (Lengyel, 2009)

Farmaceutická výroba a vývoz výrazně vzrostl v 50. a 60. letech 20. století. Mnoho licenčních smluv se západními výrobci bylo podepsáno v 70. letech. (Jablonski, 2007)

Maďarsko byl jedním z vůdců přímých zahraničních investic ve střední a východní Evropě (CEE). Mezi sektory s nejvyššími zahraničními investicemi patří: farmaceutický, automobilový a výzkumný sektor. (Ministry of Foreign Affairs of Hungary, 2006) V první polovině 90. let se Maďarsko těšilo nejvyšším přílivům přímých zahraničních investic (zpočátku v absolutním vyjádření, ale později už jen v přepočtu na hlavu) ze všech tranzitivních ekonomik. Ovšem v roce 2002 Maďarsko zaznamenalo výrazný pokles v přílivu přímých zahraničních investic. (ECONSTOR, 2004)

5.2.2 Současnost

V roce 2012 mělo Maďarsko 9,96 mil. obyvatel. Objem maďarského farmaceutického trhu vzrostl v roce 2011 o 2 mld. EUR, což bylo velmi pozitivní, ale celkový růst byl pouze 3,3 %, což bylo méně než v předchozích letech. (PMR group, 2012) Mezinárodní firmy by rády zůstaly na maďarském trhu, ale bohužel není žádný prostor pro růst či vstup nových firem na trh. (Liekens, 2012)

Výdaje:

- Léčiva: HUF 691.61 mld. (US \$ 3.44 mld.) v roce 2011 na HUF 643.50 mld. (US \$ 2.87 mld.) v roce 2012; -7,0% v místní měně, a -16,6% v amerických dolarech.
- Zdravotnictví: HUF 2.013 mld. (US \$ 10.01 mld.) v roce 2011 na HUF 2.003 mld. (US \$ 8.92 mld.) v roce 2012; -0,5% v místní měně, a -10,8% v amerických dolarech.
- Zdravotnické přístroje: HUF 117.09 mld. (US \$ 5,82mld.) v roce 2011 na HUF 117.95 mld. (US \$ 5,26 mld.) v roce 2012; 0,7% v místní měně, a- 9,7% v amerických dolarech. (PMR Group, 2012)

Počet generických léků na trhu se zvýšil o 12 %, zatímco farmaceutický trh vzrostl pouze o 10 %. Dle analýzy trhu se neočekává žádný významný nárůst inovativních léčiv. (PWC Group, 2011)

V tabulce č.4 je ukázka TOP 10 firem v Maďarsku dle prodejů v roce 2010 a 2011.

Tabulka 4: TOP 10 farmaceutických firem v Maďarsku 2010-2011

Top 10 farmaceutických firem 2011	
	LC Sales Ex-MNF
	9/2010 - 9/2011
Celkem	\$ 2.650 mld.
Novartis	\$238 mil.
Sanofi-Aventis	\$221 mil.
Teva	\$172 mil.
Gedeon Richter	\$ 155 mil.
Egis	\$ 141 mil.
MSD	\$ 136 mil.
Roche	\$ 119 mil.
Pfizer	\$ 115 mil.
GSK	\$ 107 mil.
Bayer	\$ 93 mil.
Celkem ukázaných (10)	\$ 1.497 mld.
Celkem (309)	\$ 1.153 mld.

Zdroj: www.pharma.focusreports.net

5.2.3 Legislativa

Stejně tak jako je zákonem upraven farmaceutický průmysl v České republice, tak je to i upraveno v Maďarsku. Mezi základní prameny patří:

1. Ústava Maďarské republiky
2. Legislativa Maďarské republiky:
 - Zákon XCVIII/2006 tzv. Zákon o léčivé hospodárnosti;
 - Zákon XLVIII/2008 tzv. Zákon o reklamě;
 - Zákon XLVII/2008 tzv. Zákon o nekalých praktikách spotřebitele;
 - Zákon CLIV/1997 tzv. Zákon o zdravotnictví;
 - Zákon CLV/1997 tzv. Zákon o ochraně spotřebitele;
 - Vyhláška č.3/2009 tzv. Vyhláška o propagaci léků.
3. Mezinárodní smlouvy:
 - Úmluva na ochranu lidských práv a základních svobod;
 - Evropská sociální charta;
 - Úmluva o lidských právech a biomedicíně.

Poplatky

V Maďarsku do dnešní doby nebyly stanoveny žádné poplatky ve vztahu s lékařským ošetřením. (Peto, 2011)

Ceny a marže

Od 1. srpna 2012 ministerstvo zdravotnictví uvedlo v platnost velkoobchodní a maloobchodní marže pro hrazené léky dle vyhlášky č.5/2007, kde stanovil cenové rozpětí léčiv dostupných k úhradě. Maximální velkoobchodní marže byla stanovena na 8% z ceny výrobce (dříve 12%). S ohledem na maloobchodníky byla stanovena maximální hranice marže na 27% nebo 990 HUF (€ 3.6), což je o 1% nebo 140 HUF (€ 0.5) vyšší ve srovnání s předchozími ustanoveními. (Kanavos, 2011)

Veřejné zdravotní pojištění

Maďarská vláda stanovila povinné veřejné zdravotní pojištění, které je financováno zdravotní pojišťovací administrativním fondem (HIF) a daněmi. (Borbás, 2011)

Jako obecné pravidlo platí, že zdravotní pojišťovna financuje provozní náklady ze svých oddělených rozpočtů (fond zdravotního pojištění), zatímco pokrytí investičních nákladů je povinností vlastníka zdravotnického ústavu, zejména místních samospráv. Fond se skládá z více než dvaceti dílčích rozpočtů, které jsou rozděleny podle jednotlivých typů služeb (praktičtí lékaři, ambulantní péče, akutní i chronické ambulantní péče, atd.), a tyto dílčí rozpočty jsou kryty státním rozpočtem. (Boncz, 2004)

5.2.4 Etika

V roce 2008 byl ustanoven etický kodex členy MAGYOSZ (Maďarská asociace farmaceutických výrobců) a členy AIPM (Asociace inovativních farmaceutických výrobců) s názvem Etický kodex pro farmaceutickou marketingovou komunikaci. Hlavním cílem etického kodexu je ošetřit marketingové praktiky na území Maďarska tak, aby byly v souladu s léčivými účinky léků.

Mezi hlavní cíle Maďarské asociace farmaceutických výrobců patří: sladění a zastoupení profesních zájmů, monitorování místního a zahraničního vývoje, výzkumu, prodeje, ekonomických aktivit a poskytování odborných informací pro členy. Dále také iniciuje, koordinuje společenské akce. (MAGYOSZ, 2013)

Tabulka 5: Členové MAGYOSZ

Alkaloida Vegyészeti Gyár Zrt.	Novartis Hungaria Kft.
Bayer Hungaria Kft. - Consumer Care	Consumer Health
Béres Gyógyszergyár Zrt.	NUMIL Hungary Tápszerkereskedelmi Kft.
BIOEXTRA Zrt.	PannonPharma Gyógyszergyártó Kft.
Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG Magyarországi F.	PHARMA PRODUKT Gyógyszergyártó Kft.
BOIRON Hungária Kft.	PENTA PHARMA Kereskedelmi és Szolgáltató Kft.
CHIESI HUNGARY Kft.	Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft.
Chinoin Gyógyszer- és Vegyészeti Termékek Gyára Zrt.	Pharmamagist Kft.
EGIS Gyógyszergyár Nyrt.	Phytotec Hungária BT.
Ewopharma AG. Magyarországi	Reckitt Benckiser (Magyarország) Kft.
ExtractumPharma Gyógyszergyártó, Forgalmazó és S. Zrt.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.
FRESENIUS KABI HUNGARY Kft.	Gyógynövénykutató Intézet Kft.

G. L. Pharma M. K. K. K.	Sanofi-Aventis Zrt.
GlaxoSmithKline Kft.	Strathmann KG Képviselet
Human BioPlazma Kft.	TEVA Magyarország Zrt.
Kéri Pharma Hungary Kft.	TEVA Gyógyszergyár Zrt.
MEDICONS Kft.	TEVA Gyógyszergyár Zrt.
MEDIMPEX Kereskedelmi Zrt.	Valeant Pharma
MEDITOP Gyógyszeripari Kft.	Magyarország Kft.
NANOFORM Magyarország Kft.	Wörwag Pharma Kft.
Naturland Magyarország Termel? és Kereskedelmi Kft.	Zentiva Hu Kft.
Nestlé Hungaria Kft.	

Zdroj: www.magyosz.org

Hlavním cílem Asociace inovativních farmaceutických výrobců je výzkum a vývoj originálních preparátů s cílem učinit průlom v léčbě chorob, které jsou nevléčitelné nebo pro které neexistuje účinná medikace. Asociace hraje důležitou roli ve vzdělávání lékařů, sester a dalšího zdravotnického personálu. Členové asociace jsou originální firmy, které mají výzkum a vývoj v Maďarsku. (IGY, 2013)

Tabulka 6: Členové AIPM

Abbott Hungary Kft.	Lilly Hungária Kft.
Abbvie	Lundbeck Hungaria Kft.
Amgen Gyógyszerkereskedelmi Kft.	Merck Kft.
Astellas Pharma Kft.	MSD Pharma Kft.
AstraZeneca Kft.	Novartis Hungária Kft.
Bayer Hungária Kft.	Novo Nordisk Kft.
Berlin - Chemie Képviselet	Nycomed Pharma Kft.
Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG Fióktelep	Pfizer Gyógyszerkereskedelmi Kft.
Bristol-Myers Squibb Kft.	Roche Magyarország Kft.
Celgene Hungary	Sanofi-Aventis Zrt.
GlaxoSmithKline Kft.	Servier Hungária Kft.
IPSEN Pharma	UCB Hungary Kft.
Janssen-Cilag Kft.	

Zdroj: www.igy.hu

5.2.5 Trend

Maďarsko se stává jedním z nejoblíbenějších míst ve střední a východní Evropě pro farmaceutický výzkum a vývoj, a to z důvodů velkého množství rozvinutých technických univerzit a výzkumných ústavů. Zahraniční firmy stále více kladou důraz na dobré osobní

vztahy s vysokými školami (učiteli, studenty, atd.). Výzkumníci z firem se účastní vysokoškolského vzdělávání, akademického života a mají tak možnost pracovat s mladými studenty, kteří často dostávají místo právě v těchto firmách. (Lengyel, 2009)

Maďarský farmaceutický trh je velmi přátelské prostředí pro generické firmy, a to zejména díky konkrétní politice, která stimuluje poptávku po generických lécích.

Jak již bylo zmíněno výše, v Maďarsku již není prostor pro nově přichozí firmy. Firmy se tedy snaží o udržení svých dosavadních míst na trhu a o následný částečný přesun do jiných zemí. (ProFound, 2010)

Politické reformy v oblasti vzdělávání způsobily odliv profesionálů. Lékaři, zdravotní sestry, výzkumní pracovníci a další brzy opouštějí zemi z důvodu velmi nízkých platů a nedostatečného vybavení. Zvýšení mezd v tomto sektoru je nutné, protože následky jsou viditelné. V mnoha místech je značný pokles zdravotní péče a snížení kvality kvalifikovaných pracovníků. (Healy, 1997) Ministerstvo zdravotnictví zahájilo program, ve kterém obyvatelé mohou podepsat smlouvu a zavázat se, že zůstanou nejméně po dobu 10 let v Maďarsku. Podpis znamená, že kvalifikovaná pracovní síla obdrží přibližně EUR 350 měsíčně navíc. Pro začínající lékaře je tato částka velmi vysoká pokud se zaměříme na fakt, že jejich měsíční plat je EUR 400. (Lickens, 2012)

Széll Kálmán plán uvedl v platnost několik strukturálních zdravotnických reforem. Nový zákon upravuje zejména zákon o farmaceutických zástupcích, kteří poskytují informace o produktech lékařům. Zákon ustanovil dodatečné placení daní pro farmaceutické firmy, které zaměstnávají reprezentanty. Podle údajů GYEMSZI (Ústav farmaceutické kvality zdravotní péče a organizačního rozvoje) počet obchodních zástupců klesl z 2600 na 2100. Lékařský personál protestoval proti tomuto zákonu, jelikož zástupci byli mnohdy jediným informačním kanálem o nových lécích a přístrojích. (Kiss, 2012)

Internet začal hrát klíčovou roli pro maďarské pacienty. Díky nedostatečné lékařské péči pacienti neustále hledají nové informace ohledně jejich nemocí. Na základě vysoké poptávky byl vytvořen komunikační proces EESZT (elektronikus egeszségügyi szolgálatotási tér), který umožňuje bezplatné konzultace mezi pacienty a lékaři. Lépe informovaní pacienti začali mít vyšší očekávání kvality zdravotní péče, což vedlo ke zvýšení počtu návštěv v soukromém zdravotnickém sektoru, který ovšem není zcela hrazený pojišťovnou. (Kiss, 2012)

5.2.6 Mzdy zaměstnanců ve farmaceutickém průmyslu

Stejně jako v České republice i v Maďarsku byla v rámci výzkumu navázána spolupráce s personální agenturou. Farmaceutické firmy spolupracují s řadou personálních agentur. Smlouvy jsou vesměs uzavírány na stejné bázi. Navíc, jelikož u většiny mezinárodních farmaceutických firem je centrála buď v Praze, nebo v Budapešti, tak i personální agentury spolupracují v těchto státech spolu. Jedná se především o vysoce postavené pozice.

Z tabulky č. 7 jasně vyplývá, že platové ohodnocení v Maďarsku je výrazně nižší. To je dáno především ekonomickou situací země. Zatímco v České republice byl v roce 2014 průměrný plat 27 000 Kč, tak v Maďarsku byl ve stejném roce průměrný plat 237 736 HUF, což v přepočtu na koruny bylo 21 230 Kč. Informace poskytla stejně jako v České republice personální agentura.

Tabulka 7: Mzdy farmaceutických firem v Maďarsku v CZK

Pozice	Originální firma - platy	Generická firma - platy
Farmaceutický reprezentant	24.-32.000	18.-25.000
Key account manager	38.-43.000	35.-40.000
Produktový specialista	40.000	35.000
Area sales manager	50.000	45.000
Produktový manager	60.000	52.000
Marketingový manager	70.-80.000	65.-75.000
Obchodní manager	70.-80.000	60.-70.000
Medical advisor	65.-75.000	55.-65.000
Regulatory Affairs Manager	55.-65.000	45.-55.000
Brand manager	40.-50.000	40.000
Business unit	85.-95.000	80.000

Zdroj: Vlastní práce na základě informací personální agentury

5.3 Srovnání českého a maďarského trhu

Následující tabulce je srovnání českého a maďarského trhu dle stanovených kritérií.

Tabulka 8: Srovnání českého a maďarského trhu

Kritérium	Česká republika	Maďarsko
Obyvatelstvo	10,5 mil.	9,96 mil.
Firmy	Zentiva	Richter Gedeon
FDI do farmaceutického průmyslu	16. místo	1.-3. místo
Poplatky	Ano, 90 Kč za pohotovost	Ne
Asociace	AIFP, ČAFF	MAGYOSZ, AIPM
Průměrný plat	27 000 Kč	21 230 Kč

Platy ve farmaceutickém průmyslu		5 - 40 % nižší než v % ČR
Trend	Podpora generických firem, inovace (open innovation), ehealth, paralelní obchod, tlak AIFP na etickou stránku prodeje	VŠ vývoj, podpora generický firem, odliv kvalitních pracovníků do jiných zemí, ehealth, podpora pacientů - GESZT

Zdroj: Vlastní práce

Český a maďarský trh je velmi podobný svoji velikostí i velikostí výdajů vydaných na farmaceutický průmysl. Celkové prodeje nebo hodnota trhu byly dohledány pouze v jednom státě. V Maďarsku má největší vliv firma Richter Gedeon, která je maďarskou firmou. Tato firma je velmi podporována na státní úrovni stejně tak jako firma vyvíjející medicínské přístroje 77 ELEKTRONIKA. Maďarská vláda si velmi potrpí na podporu typických maďarských podniků. V České republice je nejrychleji rostoucí generickou firmu ZENTIVA, která má kořeny v České republice. Dalším společným ukazatelem je vysoký příliv přímých zahraničních investic. Farmaceutický trh v Maďarsku je jedním z nejvíce podporovaných trhů. Je tomu i proto, že farmaceutické firmy spolupracují velmi úzce s vysokými školami, které jim dělají výzkum.

Platy jsou všeobecně vyšší v České republice. Když se podíváme blíže na tabulky 7 (str. 62) a 3 (str. 54), tak vyplyne, že na nižších pozicích typu farmaceutický reprezentant je finanční rozdíl max. 5%. Na vyšších pozicích tento rozdíl je až 40%. Pokud srovnáme ceny v těchto 2 státech, tak zjistíme, že kupní síla v České republice je vyšší než v Maďarsku. Srovnání ukazatelů kupní síly můžete nalézt v tabulce č.9.

Tabulka 9: Srovnání kupní síly v ČR a Maďarsku v roce 2015

	CIA (PPP)	OECD (PPP)	EUROSTAT (PPP)	EUROSTAT (PLI)	EUROSTAT (PPS)
ČR	28400	13.331955	17.6517	64.1	84
Maďarsko	24300	131.999634	174.770	56.6	68

Zdroj: <http://kupnisila.cz/parita-kupni-sily/>

Trend podpory generických léčiv je u obou zemí totožný. Česká republika stejně jako Maďarsko podporuje generické firmy. Každým rokem je vidět nárůst podílu na trhu generických firem. Vývoj a výzkum obou zemí je závislý na přímých zahraničních investicích. Zároveň je nutno říci, že v Maďarsku je navázána velmi dobrá spolupráce s vysokými školami, a proto farmaceutické firmy vynakládají vyšší investice do vývoje

na VŠ. Obě země taktéž směřují do e-health, která již je a do budoucna bude více podporována EU. Rozdíl, který zde tady vidět je pouze ten, že ČR má mnohem vyspělejší startupovou scénu (podporovanou mnoha inovačními centry, ImpactHuby, akcelerátory, soutěžemi velkých korporátních firem), kdy jsou malé inovativně technologické firmy více podporovány. Proto i ČR je v oblasti e-health o krok dále.

6 Primární šetření

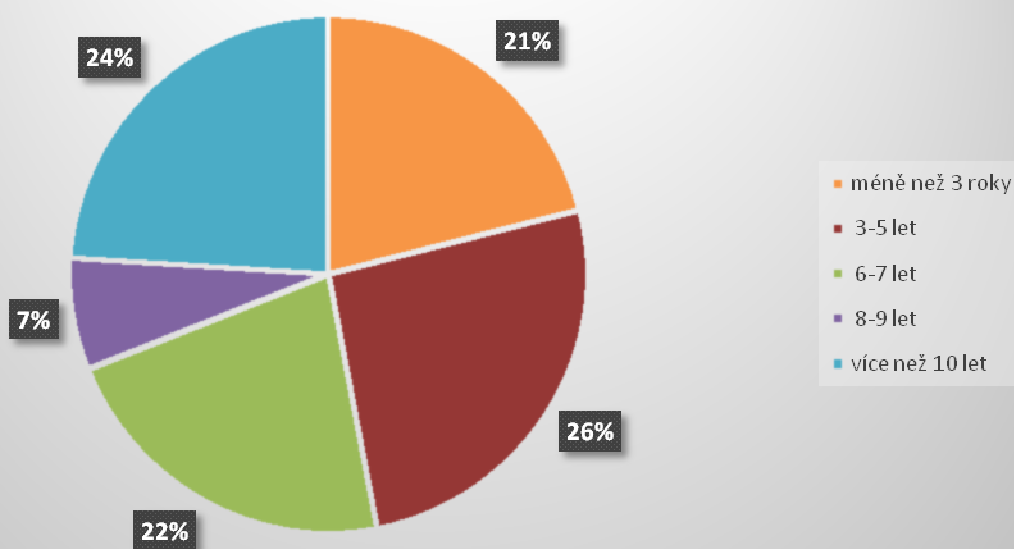
6.1.1 Dotazníkové šetření

Respondenti dotazníkového šetření popsaného v metodické části práce byli různého pracovního zařazení – nejvyšší počet obchodních reprezentantů (33 %), dále marketingový manažer (12 %), po 11 % pozice „Business unit manažer“³ a manažer prodeje a 10 % respondentů mělo zařazení „Produktový manažer“.

Délku pracovního poměru v současném zaměstnání ukazuje obr. č. 8. Pouze 7 % respondentů pracuje ve stejné firmě 8-9 let, což může znamenat, že lidé v tomto období velmi často mění zaměstnání a to z důvodů změny stereotypu, nízkého finančního ohodnocení či nedostatečného osobního rozvoje.

³ Business unit manager (BUM) je pozice, která se vyskytuje především ve farmaceutickém průmyslu. Manažer je zodpovědný za tzv. business unit neboli obchodní jednotku, která je charakteristická určitou skupinou léků.

Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?



Obr. 8 Trvání současného zaměstnání

Zdroj: Dotazníkové šetření

6.1.1.1 Etické organizace

První část otázek byla nastavena tak, aby bylo možno určit jasně a rychle důležitost podnikatelské etiky a CSR ve farmaceutických firmách v České republice a Maďarsku. Z odpovědí bylo zřetelné, že zaměstnanci mají povědomí etickém kodexu firmy, což je patrné z obr. č. 9, kde 65% respondentů odpovědělo, že firma, ve které pracují, má etický kodex. Velmi podobné výsledky se vyskytly u dalších otázek věnující se danému postupu při neetických praktikách a o interní směrnici, která garantuje zaměstnanci právo na report neetického jednání.



Obr. 9 Etický kodex v dané firmě

Zdroj: Dotazníkové šetření

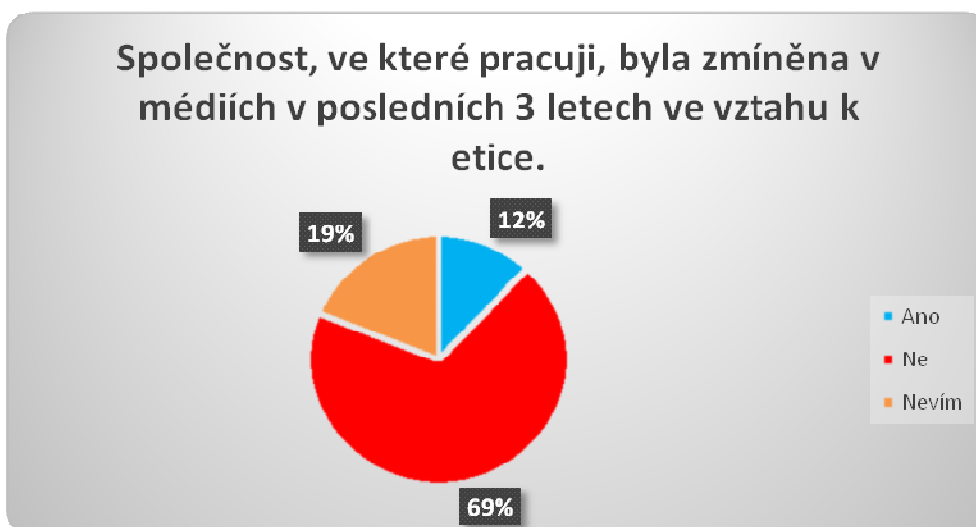
Opačné výsledky můžeme vidět u obr. č. 10, který se věnuje firemním seminářům a kurzům, které by vzdělávaly zaměstnance v oblasti boje s korupcí. 53 % dotázaných uvedlo, že jejich zaměstnavatel neposkytuje žádné kurzy, ve kterých by se seznámili, jak mohou reagovat na neetické jednání. Dalších 9 % respondentů odpovědělo, že o žádném kurzu, který by jejich firma uskutečnila, nevědí.



Obr. 10 Edukace ohledně etického chování

Zdroj: Dotazníkové šetření

Poslední 2 otázky z této sekce se věnovaly tomu, zda byly firmy v posledních 3 letech zmíněny v médiích v souvislosti s neetickým chováním a zda bylo na této bázi udělena pokuta. Na první otázku (obr.č.11) odpovědělo kladně 12% respondentů, kdy při bližším zkoumání se ukázalo, že to byly především generické firmy. 19% odpovědělo na tuto otázku, že neví. Toto číslo je také alarmující a vypovídá o nedostatečné informovanosti uvnitř firmy. Na další otázku (obr.č.12) odpovědělo kladně pouze 5%.



Obr. 11 Firma v médiích za poslední 3 roky

Zdroj: Dotazníkové šetření



Obr. 12 Pokuta firmy v posledních 3 letech

Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro verifikaci H1 byl použit test nezávislosti v kontingenční tabulce. V rámci testování nezávislosti byl použit chí-kvadrát test, ve kterém byla testována nulová hypotéza, že odpovědi na vybrané otázky nezávisí na typu farmaceutické firmy (originál, generika). Jelikož odpověď Nevím nemá vypovídající hodnotu, tak byla v rámci testování vyjmuta.

H1: Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.

To znamená, že se závislost odpovědí na tyto 4 otázky, které můžete vidět v tabulce č. 10, se stanovená H1 *neprokázala*.

Tabulka 10: Pearsonův Chí kvadrát

Otázka	p-hodnota
Má firma, ve které pracujete (dále také jako Vaše firma), etický kodex?	0,925852
Poskytuje Vaše firma semináře či kurzy ohledně boje s korupcí (jak nakládat s dary, sponzorstvím, atd..)?	0,545415
Firma, ve které pracuji, byla zmíněna v médiích v posledních 3 letech ve vztahu k etice.	0,620974
Firma, ve které pracuji, dostala pokutu za neetické jednání v posledních 3 letech.	0,209251

Zdroj: Dotazníkové šetření

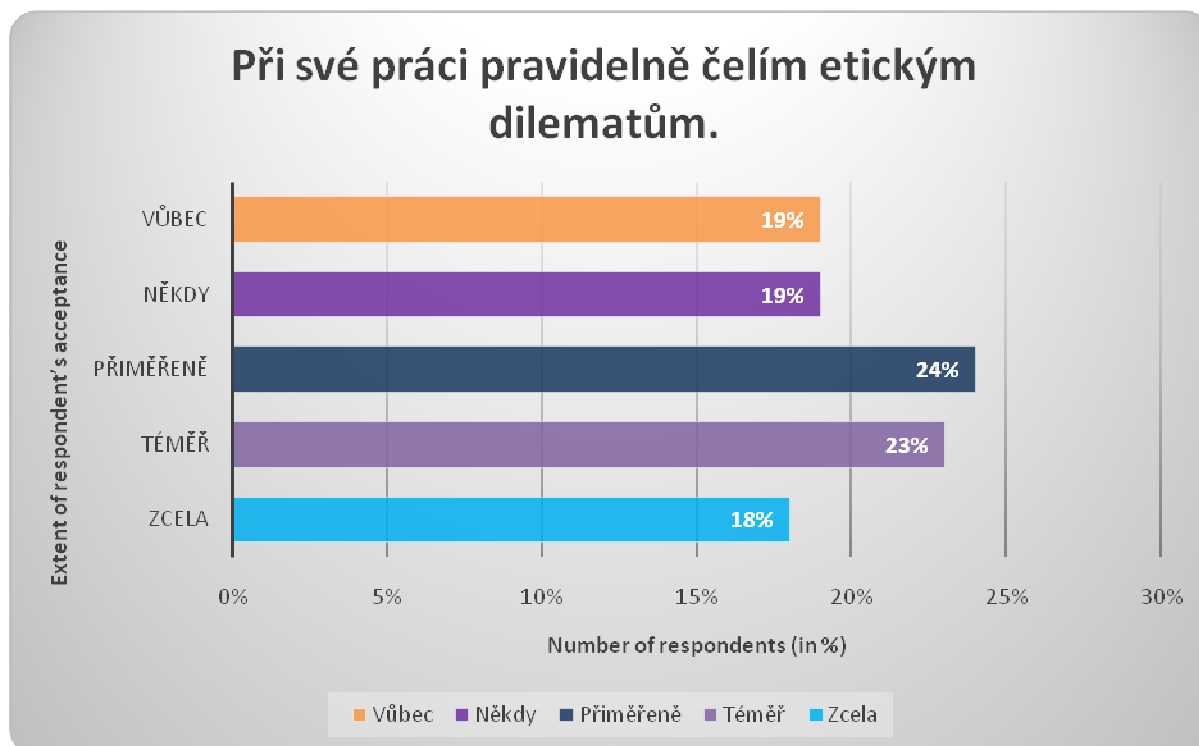
6.1.1.2 O mně

Tato sekce měla celkem 5 otázek, kdy respondenti odpovídali na uzavřené otázky na základě Likertovy škály (1 – naprostý nesouhlas; 5 – naprostý souhlas). Tato sekce měla za úkol zjistit, zda zaměstnanec si je vědom všech dokumentů a procesů, které jsou nastavené ve společnosti. Poslední otázkou bylo zjištěno, zda je zaměstnanec motivován etickým chováním firmy k přihlášení se do výběrového řízení dané farmaceutické firmy. Z hloubkového rozhovoru vyplynulo, že potenciální zaměstnanci se informují předem ohledně etických praktik budoucího potenciálního zaměstnavatele.

Tabulka 11: Tabulka vypovídacích hodnot

Proměnná	Sčt poč. (originální firmy)	Sčt poč. (generické firmy)	U	p-hodnota
Při své práci pravidelně čelím etickým dilematům.	2419,000	2631,000	1144,000	0,4670
Již se mi stalo, že jsem se musel/a zachovat neeticky během pracovního výkonu.	1809,500	3240,500	534,5000	0,0000
Jsem seznámen/a s dokumenty firmy, které se týkají etického jednání (etický kodex, atd.).	3096,500	1953,500	678,5000	0,0000
Jsem si vždy jistý/á, co znamená být etický/á v rámci mého pracovního procesu.	3317,000	1733,000	458,0000	0,0000
Etika byla jedním z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl/a pracovat pro tuto firmu.	2718,000	2332,000	1057,000	0,1844

Zdroj: Dotazníkové šetření



Obr. 13 Etické dilema v práci

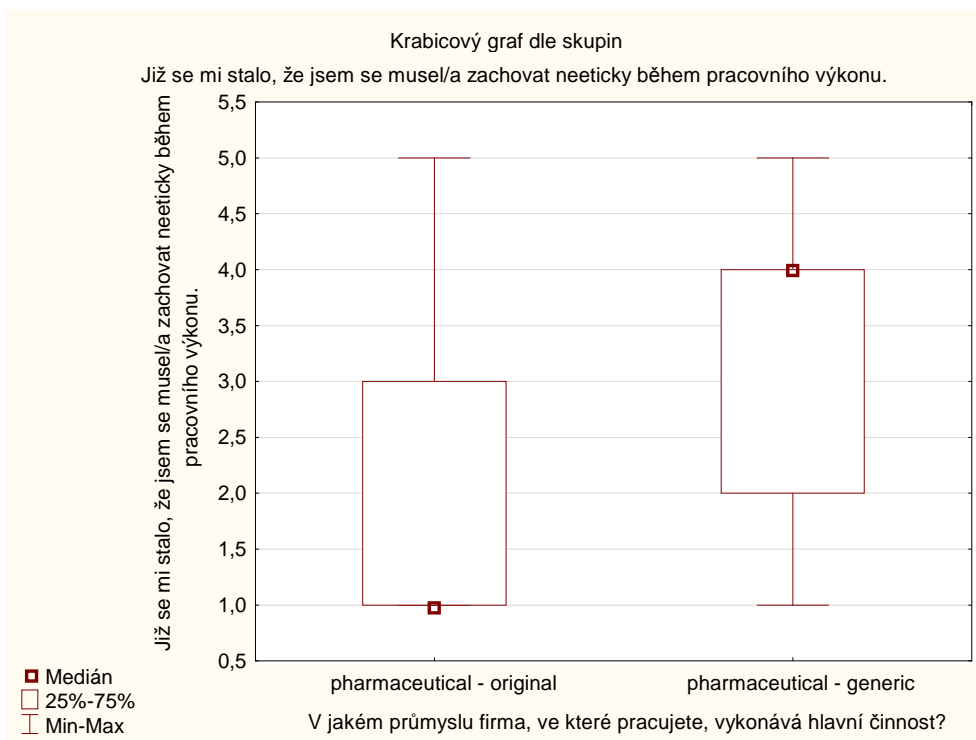
Zdroj: Dotazníkové šetření

Už první otázka jasně dokazuje, že zaměstnanci velmi často čelí etickým dilematům. Pouze 38 % dotázaných uvedlo, že se vůbec nebo jen velmi málo stýkají s neetickým chováním. Tento fakt je protikladem další otázky, která se týká vědomosti zaměstnanců o etických dokumentech firmy. Na tuto otázku odpovědělo 39 %, že jsou zcela seznámeni, 15 % je skoro zcela seznámeno s dokumenty.

Z tabulky č. 11 je patrné, že p-hodnota Mann-Whitneyova testu (podrobněji popsán v části 4. Metodika) je větší než zvolená hladina významnosti 0,05, nulovou hypotézu tedy nezamítáme a znamená to, že se neprokázalo, že zaměstnanci generických firem čelí ve své práci etickým dilematům více než zaměstnanci originálních firem.

P-hodnota Mann-Whitneyho testu v otázce číslo 12 (Již se mi stalo, že jsem se musel/a zachovat neeticky během pracovního výkonu.) je menší než zvolená hladina významnosti, což (viz. tabulka č. 11) v tomto případě potvrzuje, že neetické chování zaměstnanců je rozdílné u originálních farmaceutických firem a u generických. Potvrzení faktu, že zaměstnanec originální firmy se chová neeticky méně často během pracovního výkonu, vidíme z porovnání

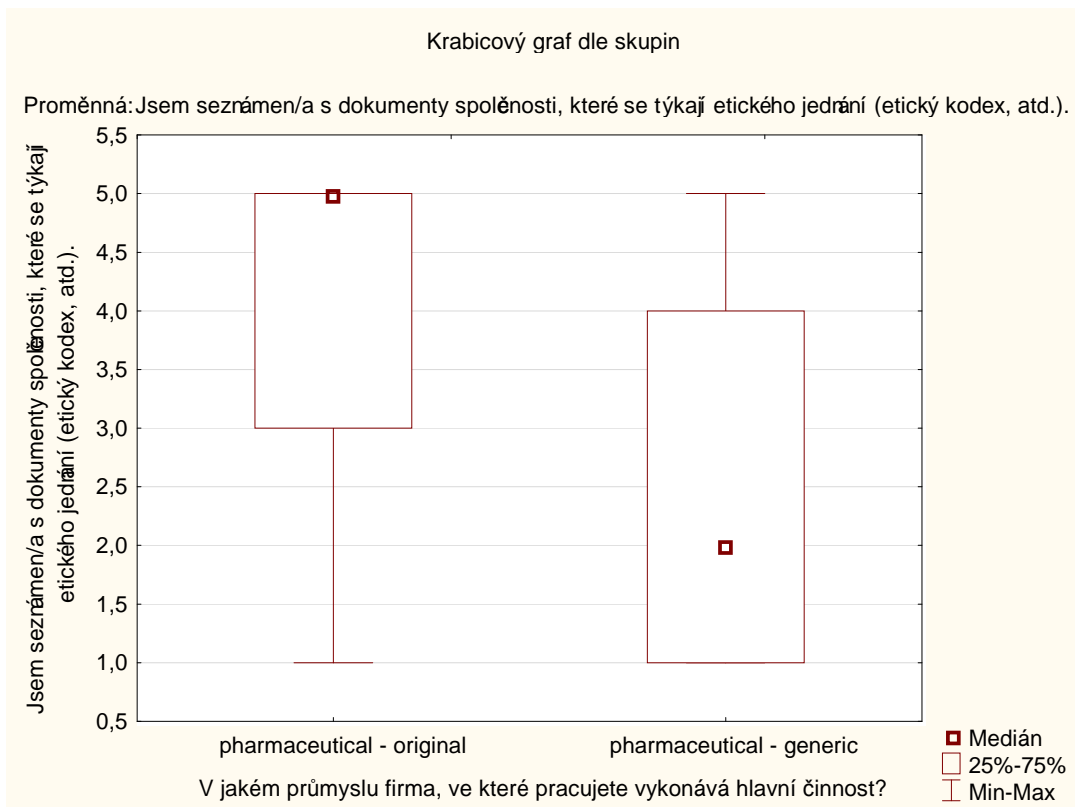
hodnot součtů pořadí v tab. č. 11, pro originální firmy je hodnota (1809,5) menší než u generických (3240,5). Z těchto hodnot a krabicového grafu obr.č.14 vyplývá, že častěji se neeticky chovají generické farmaceutické firmy než originální. Medián u originálních farmaceutických firem je 1, což znamená, že zaměstnanci těchto firem se většinou, zachovali eticky během výkonu své pracovní činnosti.



Obr. 14 Krabicový graf otázky č. 12

Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro otázky č. 13 (Jsem seznámen/a s dokumenty firmy, které se týkají etického jednání (etický kodex, atd.)) a 14 (Jsem si vždy jistý/á, co znamená být etický/á v rámci mého pracovního procesu.) byla p-hodnota menší než zvolená hladina významnosti, což potvrzuje, že zaměstnanci originálních farmaceutických firem jsou lépe seznámeni s dokumenty firem, které se týkají etického jednání a zároveň co znamená být etický v jejich pracovním výkonu. U otázky č. 13 byla hodnota součtu pořadí u originálních firem vyšší 3096,5 než u generických firem 1953,5. Krabicový graf (obr. č. 15) pro tuto otázku jasněji znázorní hodnoty. Medián u originálních firem je 5, což znamená, že zaměstnanci těchto firem jsou velmi dobře seznámeni s dokumenty týkající se etického jednání. U otázky č. 14 byla hodnota součtu pořadí u originálních firem také vyšší než u generik (3317 a 1733).



Obr. 15 Krabicový graf otázky č. 13

Zdroj: Dotazníkové šetření

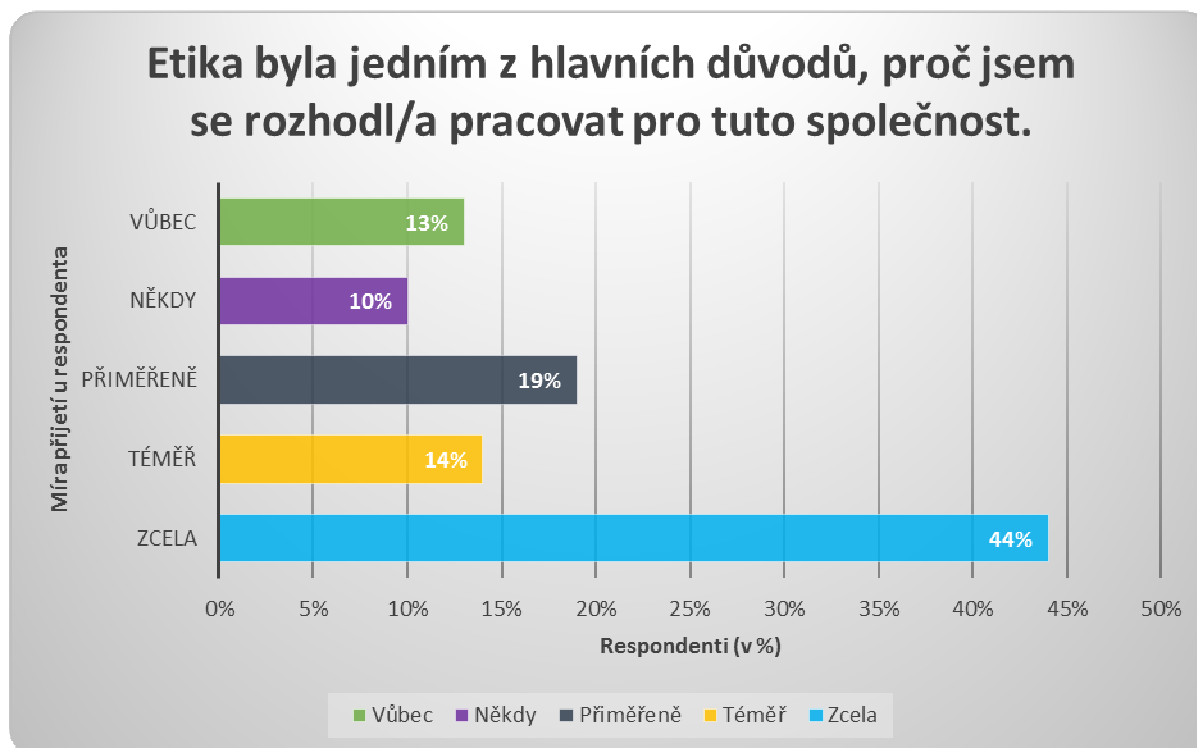
Na poslední otázku obr. č. 16 (Etika byla jedním z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl/a pracovat pro tuto společnost) odpovědělo 44 % kladně, což znamená, že je pro ně velmi důležité, aby firma byla eticky zaměřena. Dalších 14% odpovědělo, že téměř zcela je to jedním z klíčových faktorů pro výběr jejich budoucího zaměstnání. Z hloubkového rozhovoru vyplynulo, že většina respondentů preferuje originální firmy jako zaměstnavatele. Dle HR konzultantky personální agentury⁴ jsou důvody k výběru originální farmaceutické firmy tyto:

- Nižší tlak na neetické jednání při prodejkách a nižší míra stresové zátěže;
- Celková příjemnější atmosféra;
- Vyšší týmová spolupráce;
- Důvěra;
- Stabilita;

⁴ HR konzultantka nechce být uvedena.

- Vyšší platové ohodnocení.

Z tabulky 11 je patrné, že p-hodnota Mann-Whitneyova testu je větší než zvolená hladina významnosti 0,05, hypotézu tedy nezamítáme a znamená to, že se neprokázalo, že by etika byla jedním z hlavních důvodů volby práce pro danou farmaceutickou firmu.



Obr. 16 Výběr pracovní pozice dle etického kritéria

Zdroj: Dotazníkové šetření

U 3 otázek z 5 byla H2 *potvrzena*.

H2: *Zaměstnanec originální farmaceutické firmy se chová etičtěji než zaměstnanec generické farmaceutické firmy.*

Můžeme tedy říct, že zaměstnanci originálních farmaceutických firem se chovají etičtěji než zaměstnanci generických firem.

6.1.1.3 O zájmových skupinách firem (stakeholders)

V této sekci bylo 8 otázek, na které respondenti odpovídali stejným způsobem jako u předchozí sekce. Sekce se věnuje zejména dodavatelům a zákazníkům. Klade si za cíl zjistit,

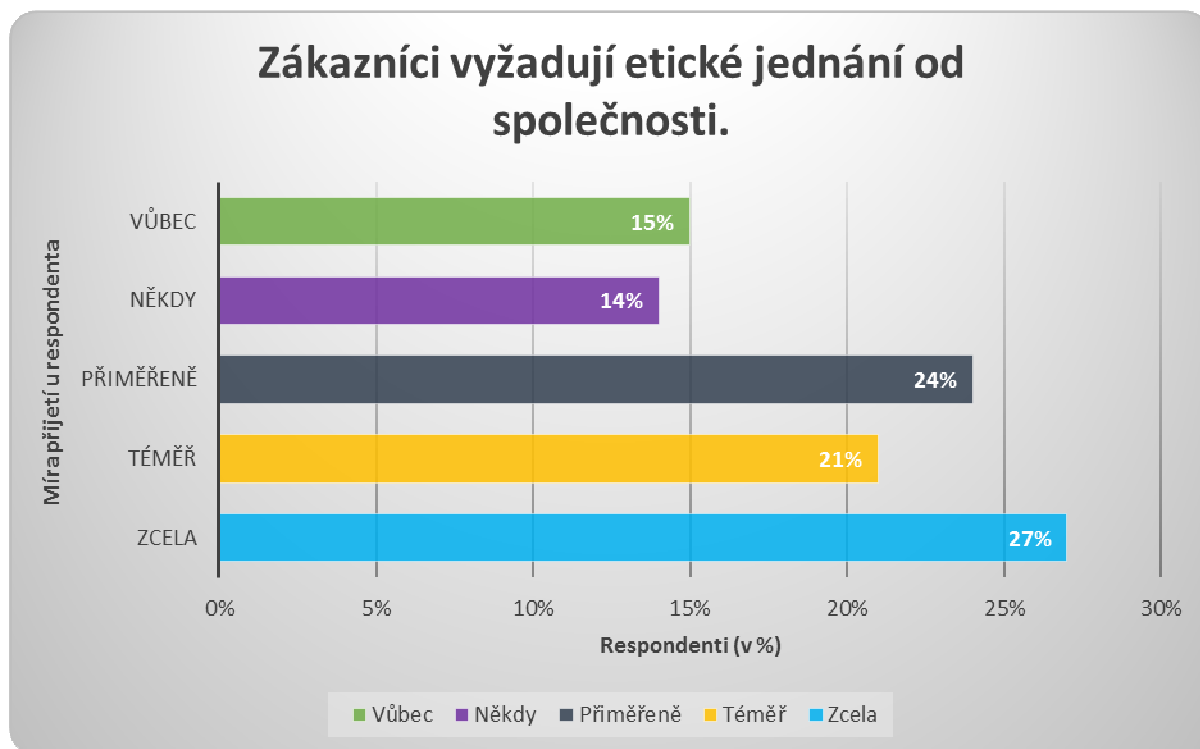
zda je pro farmaceutické firmy důležité, když dodavatelé dodržují etické chování. Dále se otázky týkají podpory aktivit místní komunity, komunikace se zákazníky a etického chování konkurence.

Tabulka 12: Tabulka vypovídacích hodnot

Proměnná	Sčt poř. (originální firmy)	Sčt poř. (generické firmy)	U	p-hodnota
Zákazníci vyžadují etické jednání od firmy.	2662,000	2388,000	1113,000	0,3467
Firma respektuje etické principy v marketingové činnosti.	3624,000	1426,000	151,0000	0,0000
Firma často komunikuje se zákazníky ohledně etických témat.	3416,000	1634,000	359,0000	0,0000
Firma dbá na etické a CSR postupy u svých dodavatelů.	2618,000	2432,000	1157,000	0,5236
Naši dodavatelé dodržují etické zásady.	2520,500	2529,500	1245,500	0,9780
Moji nadřízení často zmiňují, že etické chování je důležité.	3625,000	1425,000	150,0000	0,0000
Firma, ve které pracuji, se chová etičtěji než její konkurence.	2582,000	2468,000	1193,000	0,6969
Firma, ve které pracuji, podporuje aktivity místní komunity.	3007,000	2043,000	768,0000	0,0009

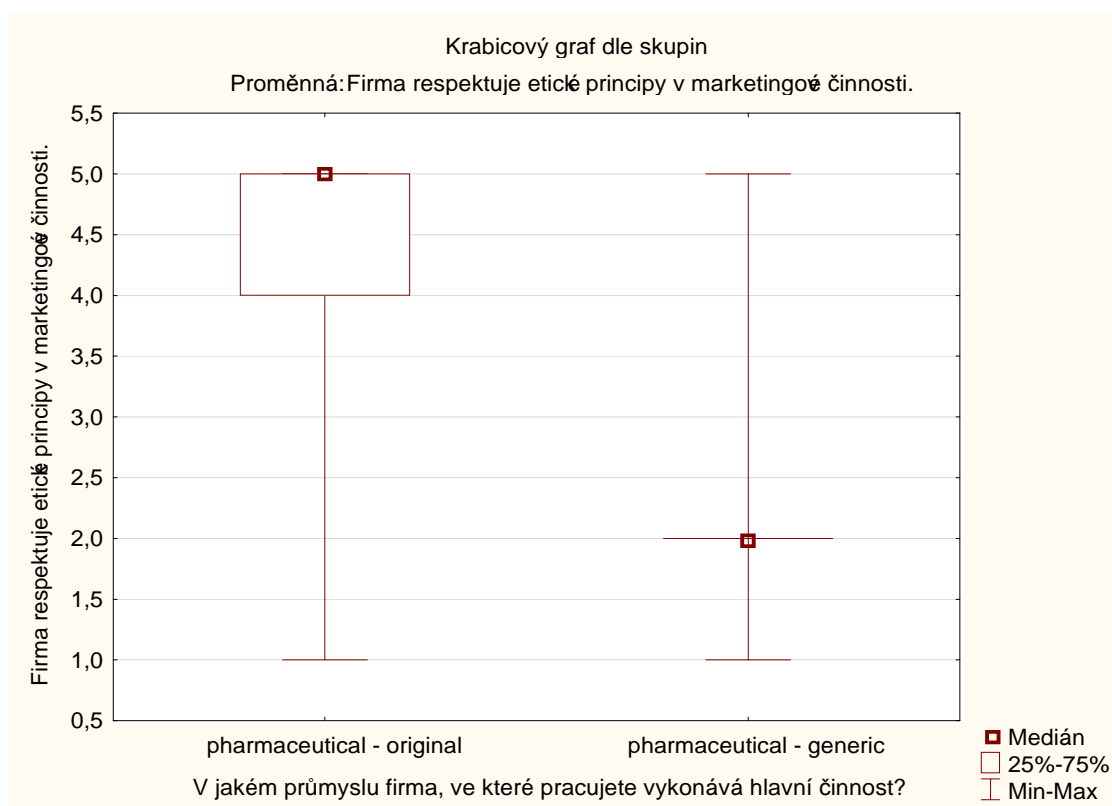
Zdroj: Dotazníkové šetření

Z obrázku č. 17 je jasně patrné, že etické chování je vyžadováno od farmaceutických firem. Zákazník si v dnešní době získává sám informace a nespokojí se s nejasným vysvětlením. Farmaceutické firmy se v poslední době zaměřily právě na zákazníky, které se snaží důkladněji informovat ohledně medikamentů. P-hodnota Mann-Whitneyova testu je větší než zvolená hladina významnosti 0,05, nulovou hypotézu tedy nezamítáme a znamená to, že se neprokázalo, že by zákazníci originálních farmaceutických firem více vyžadovali etické jednání. Tento trend je spíše všeobecně platný a není rozdíl mezi originální nebo generickou firmou.



Obr. 17 Vyžadování etického jednání - zákazníci

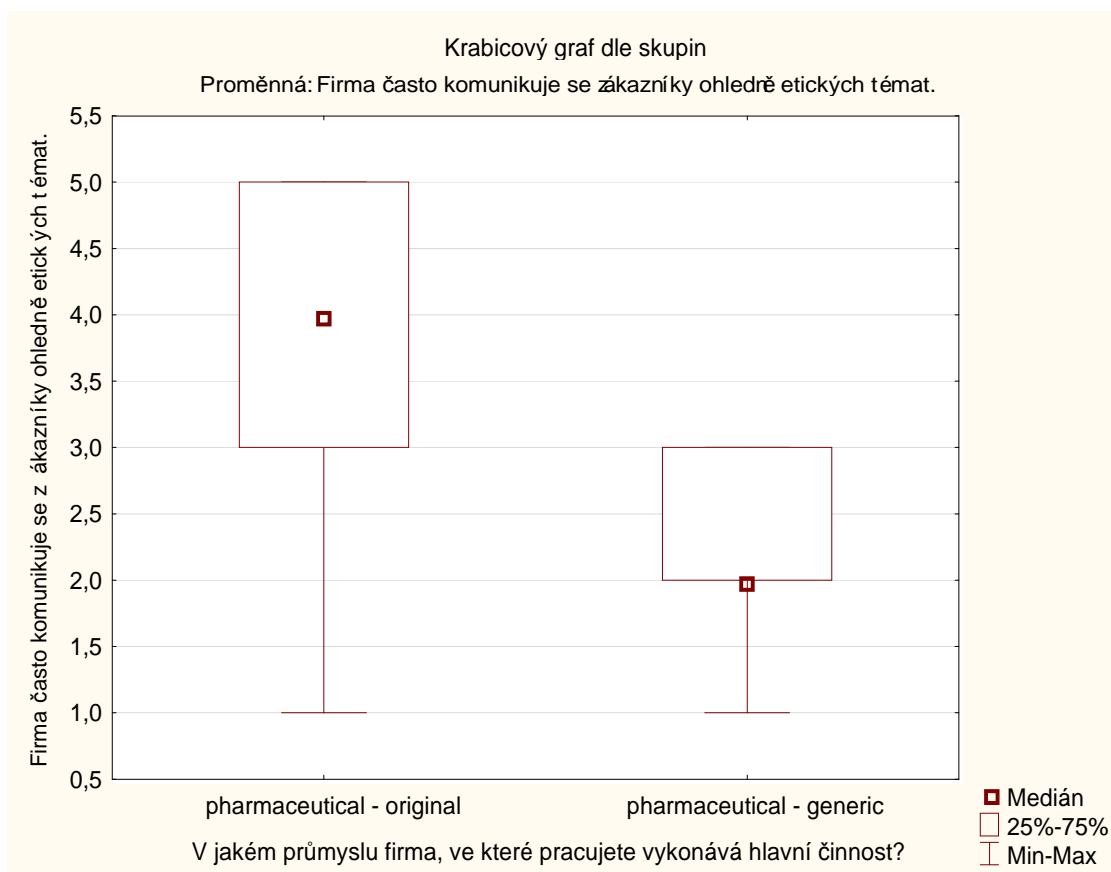
Zdroj: Dotazníkové šetření



Obr. 18 Krabicový graf otázka č. 17

Zdroj: Dotazníkové šetření

P-hodnota je menší než zvolená hladina významnosti, což (tabulka č. 12) v tomto případě potvrzuje, že originální farmaceutické firmy respektují více etické principy v marketingové činnosti než generické. Z porovnání hodnot součtů pořadí v tab. č. 12, pro originální firmy je hodnota (3624) a u generických firem (1426). Originální farmaceutické firmy mají v krabicovém grafu (obr. č. 18) medián 5, což jen potvrzuje výše zmíněné tvrzení. Stejně i pro otázku 18 (Firma často komunikuje se zákazníky ohledně etických témat.) se hypotéza potvrdila. P-hodnota u této otázky byla menší než zvolená hodnota významnosti a hodnoty součtů pořadí byly 3416 pro originální firmy a 1634 pro generické firmy. Medián v krabicovém grafu obr. č. 19 je 4, což opět potvrdilo se tedy, že originální firmy komunikují více se zákazníky ohledně etických témat.

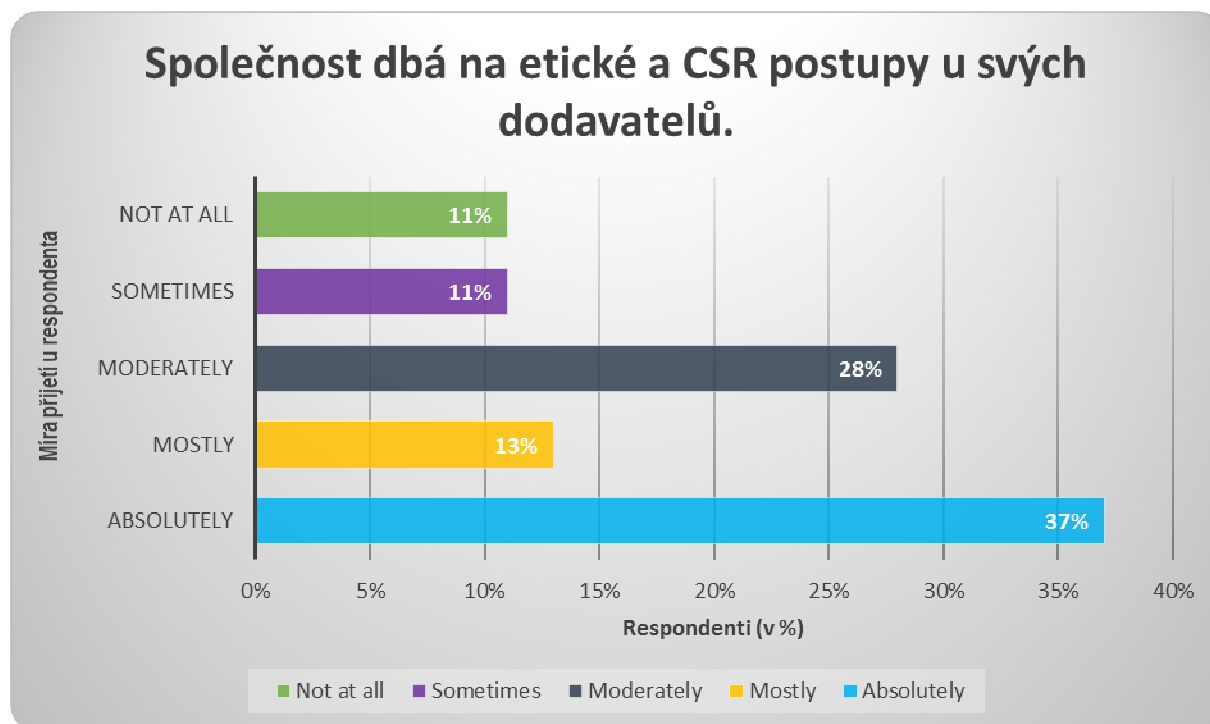


Obr. 19 Krabicový graf otázka č. 18

Zdroj: Dotazníkové šetření

Pro otázku č. 19, obr. č. 20, (Firma dbá na etické a CSR postupy u svých dodavatelů.) byla p-hodnota vyšší než zvolená hodnota významnosti, což znamená, že hypotézu zamítáme.

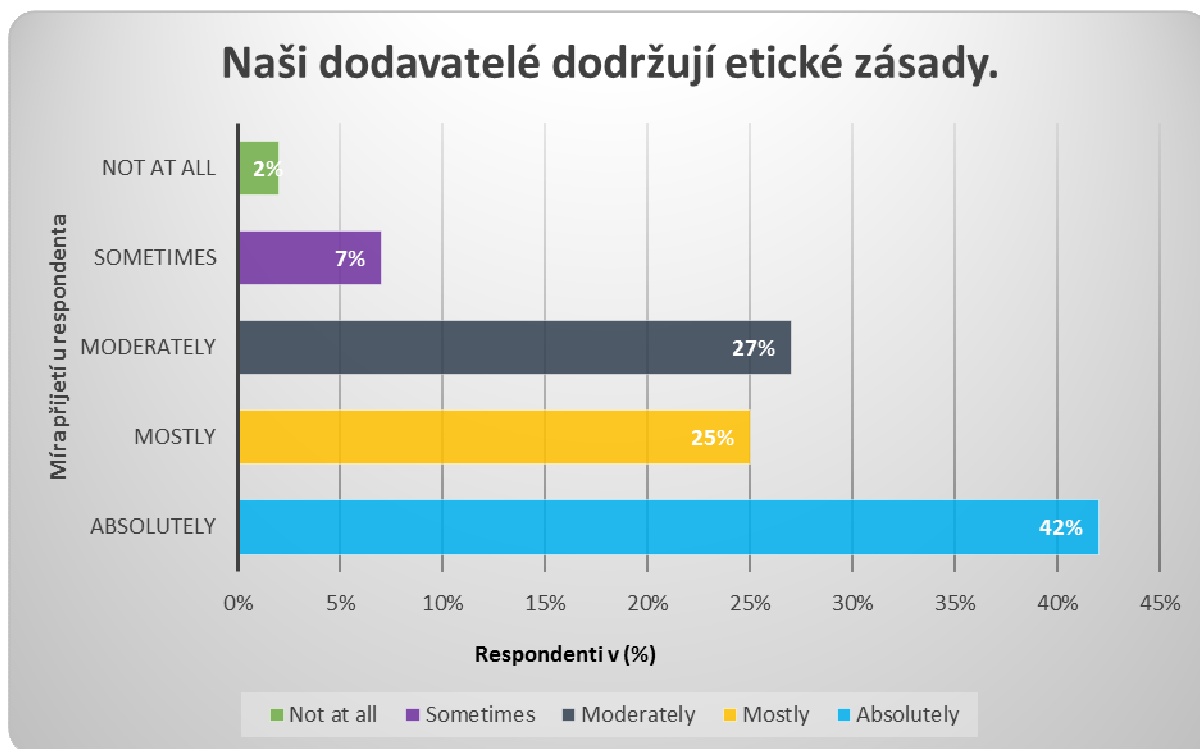
37 % odpovědělo, že se jejich společnost stará a dbá na etické principy svých dodavatelů a to zcela. 13 % odpovědělo, že téměř zcela. Etika dodavatelů pro farmaceutické firmy je velmi důležitá. Vědí, že si nemohou dovolit žádný výkyv v této oblasti. Tento fakt je ovšem platný pro všechny farmaceutické firmy nezávisle na tom, zda jsou originálními či nikoliv.



Obr. 20 Etika dodavatelů farmaceutických firem

Zdroj: Dotazníkové šetření

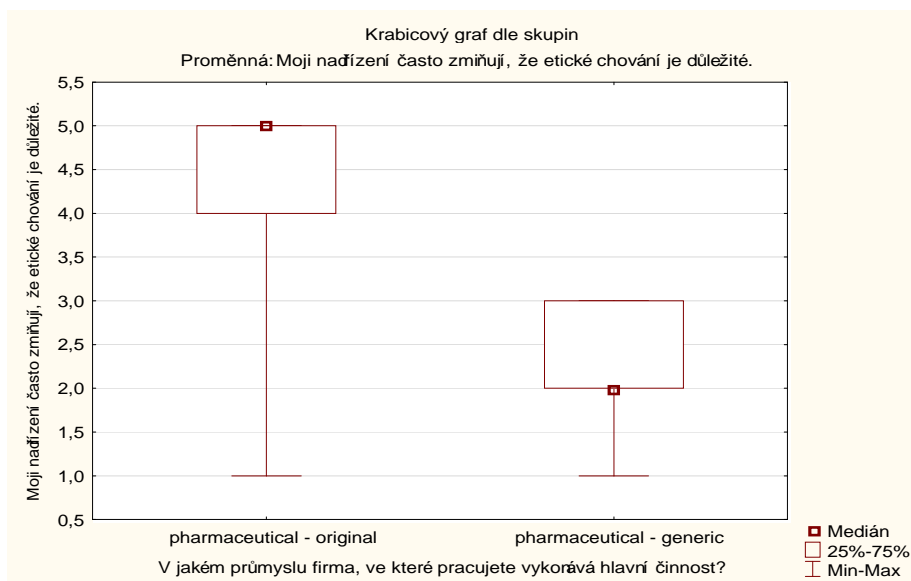
Stejně tak bylo potvrzeno v obr. č. 21, že dodavatelé jsou eticky spolehliví, a to 42 % téměř a 25 % odpovědělo téměř zcela. Nicméně pro tuto otázku také vyšlo, že p-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti. Opět je toto téma stejně důležité pro oba typy firem. Farmaceutické firmy si nemohou dovolit mít dodavatele, kteří porušují etické zásady.



Obr. 21 Dodržování etických zásad u dodavatelů

Zdroj: Dotazníkové šetření

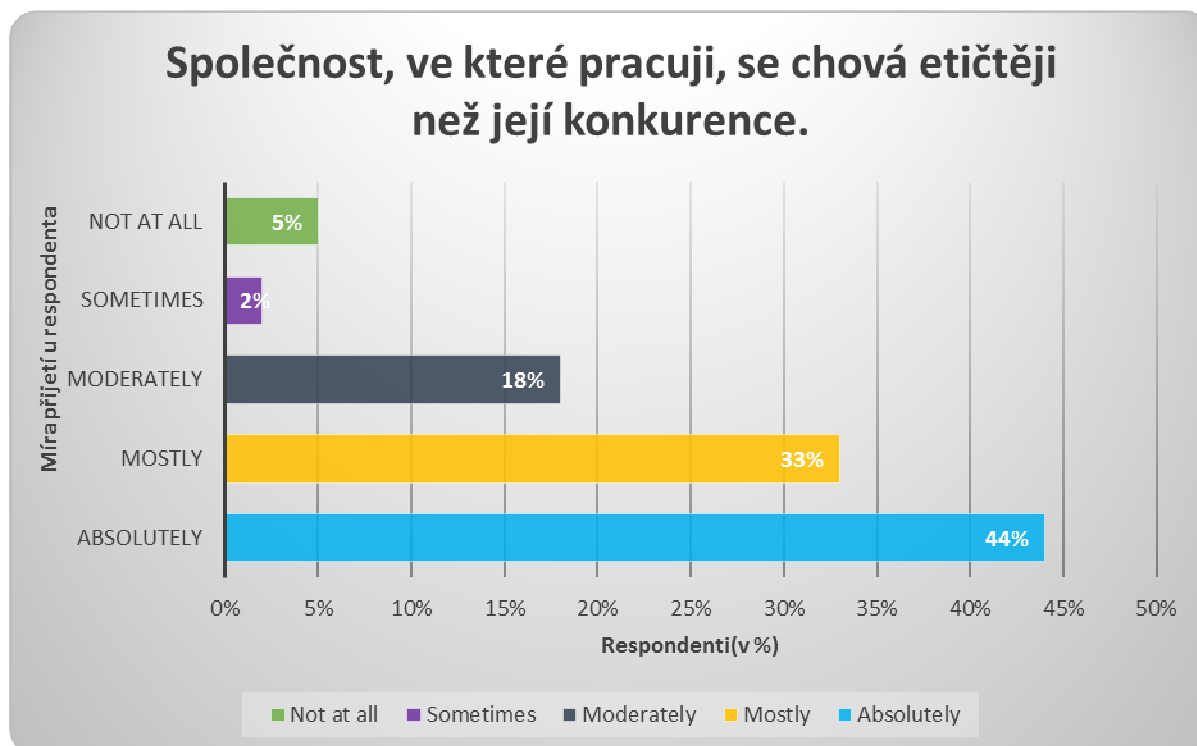
Z výzkumu vyplynulo, že pouze 32 % dotázaných nadřízeních často zmiňují důležitost etického chování. Pro 27 % je zmiňován význam etiky pouze někdy a pro 13 % vůbec nebo nikdy. Opět po hlubším zkoumání dat se ukázalo, že negativně odpověděli respondenti z generických společností a pozitivně odpovídali především zaměstnanci originálních firem. Originální firmy, které jsou členy organizace AIFP mají jasně stanoveny pravidla, které se rok od roku zpřísňují. Firma, která chce být členem, musí dbát všech procesů, dokumentů a pravidel, která jsou daná organizací pro transparentnost údajů. Krabicový graf otázky č. 21, obr. č. 22, (Moji nadřízení často zmiňují, že etické chování je důležité.) znázorní potvrzenou hypotézu, kdy p-hodnota byla menší než zvolená hodnota významnosti. Součet pořadí hodnot byl pro originální firmy 3625 a pro generické firmy 1425. Hodnota mediánu pro originální farmaceutické firmy byla 5, což znamená, že nadřízení dbají na etické chování svých podřízených.



Obr. 22 Krabicový graf otázka č. 21

Zdroj: Dotazníkové šetření

Většina dotázaných (obr. č. 23) odpověděla, že se jejich společnost chová etičtěji oproti konkurenci. Odpověď „zcela“ byla reprezentována 44 %, 33 % odpovědělo „téměř“ a 18 % odpovědělo „přiměřeně“. U této otázky byla p-hodnota vyšší než zvolená hodnota významnosti. Hypotéza se zde nepotvrdila.



Obr. 23 Srovnání etického chování oproti konkurenci

Zdroj: Dotazníkové šetření

U poslední otázky (tab. č. 12) v této sekci věnující se podpoře místní komunity či sponzorství. 41 % odpovědělo, že jejich firma podporuje tyto aktivity, 22 % odpovědělo, že skoro vždy podporuje. Pouze 11 % respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnanec vůbec nepodporuje žádné aktivity týkající se místní komunity. P-hodnota byla pro tuto otázku menší než zvolená hodnota významnosti. Z porovnání součtu pořadí hodnot vyšlo, že originální firmy jsou více nakloněny komunitě (3007) než generické firmy (2043). Hypotéza se tedy potvrdila.

H3: Pro originální farmaceutické firmy je důležitější mít eticky smýšlející zájmové skupiny než pro generické farmaceutické firmy.

V této sekci se hypotéza potvrdila u těchto otázek:

- Firma respektuje etické principy v marketingové činnosti.
- Firma často komunikuje se zákazníky ohledně etických témat.
- Moji nadřízení často zmiňují, že etické chování je důležité.

- Firma, ve které pracuji, podporuje aktivity místní komunity.

Tyto otázky jsou významné pro potvrzení hypotézy. U otázek týkajících se dodavatelů se sice hypotéza nepotvrdila, ale to může být zapříčiněno vysokými požadavky na kvalitu a etiku svých dodavatelů.

6.1.1.4 O firmě

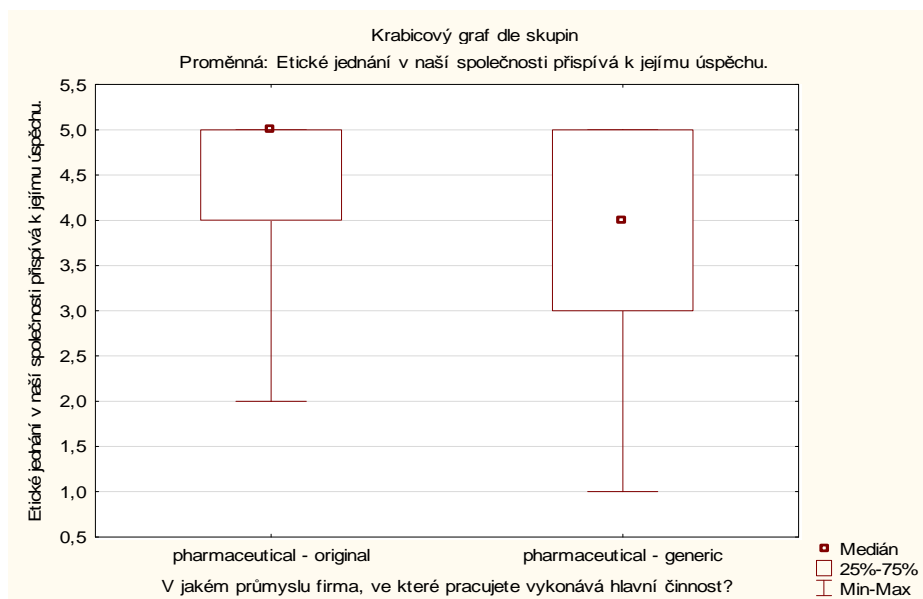
V této sekci bylo 5 otázek, které se týkaly vlivu etiky a CSR na dosahování cílů firmy. Pro tyto otázky byla stanovena stejná hypotéza jako pro sekci 6.1.1.1. Otázky této sekce doplňují otázky sekce Etické organizace 6.1.1.1.

Tabulka 13: Tabulka vypovídacích hodnot

Proměnná	Sčt poř. (originální firmy)	Sčt poř. (generické firmy)	U	p-hodnota
Etické jednání v naší firmě přispívá k jejímu úspěchu.	2897,500	2152,500	877,5000	0,0103
Etické jednání pomáhá k dosažení vyšších prodejů naší firmy.	2680,500	2369,500	1094,500	0,2852
Neetické jednání je běžné ve firmě, ve které pracuji.	1356,000	3694,000	81,00000	0,0000
Je zcela nemožné plnit všechna etická pravidla v rámci pracovních povinností.	2236,500	2813,500	961,5000	0,0470
Myslím si, že význam etického jednání a CSR se zvýší ve firmě během 2 let.	2501,000	2549,000	1226,000	0,8713

Zdroj: Dotazníkové šetření

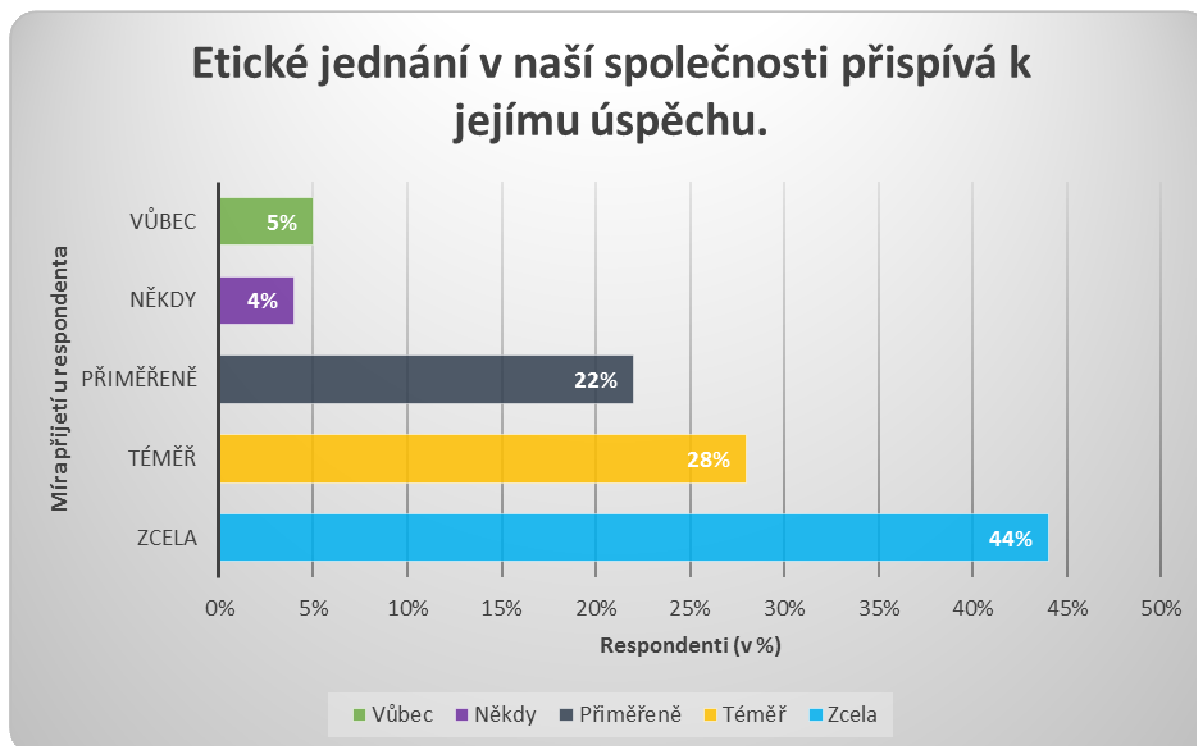
U této otázky p-hodnota byla nižší hodnoty než zvolená hodnota významnosti. Hypotéza byla teda potvrzena součtem pořadí hodnot, kdy u originálních firem hodnota dosáhla 2680,5 a u generických firem 2369,5. Hypotézu potvrzuje i krabicový graf viz. obr. č. 24 pro otázku 24 (Etické jednání v naší firmě přispívá k jejímu úspěchu.), kdy medián u odpovědí farmaceutických firem byl 5.



Obr. 24 Krabicový graf otázka č. 24

Zdroj: Dotazníkové šetření

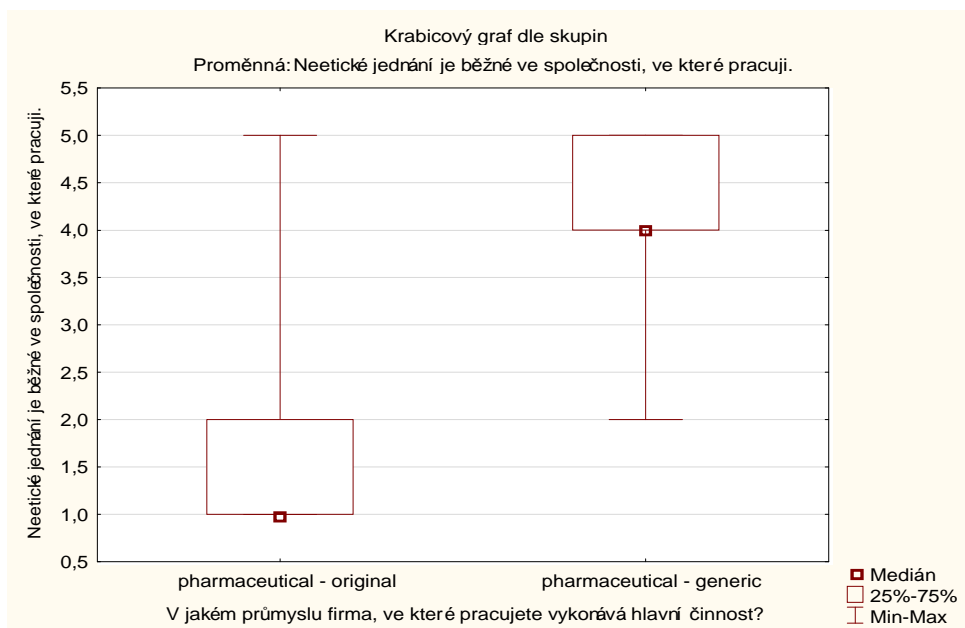
I když se respondenti pozitivně naklonili i k faktu, že právě etika a CSR přispívá k dosažení vyšších prodejů (viz obrázek č. 25), tak tato výstup nepotvrdil hypotézu. Lékaři stále častěji dbají na etické chování farmaceutických reprezentantů. Někteří z nich dokonce nechtějí vpouštět do ordinace farmaceutické reprezentanty generických firem. Proto AIFP vyžaduje kontrolu prodejních postupů farmaceutických reprezentantů.



Obr. 25 Etické jednání pomáhá vyšším prodejům

Zdroj: Dotazníkové šetření

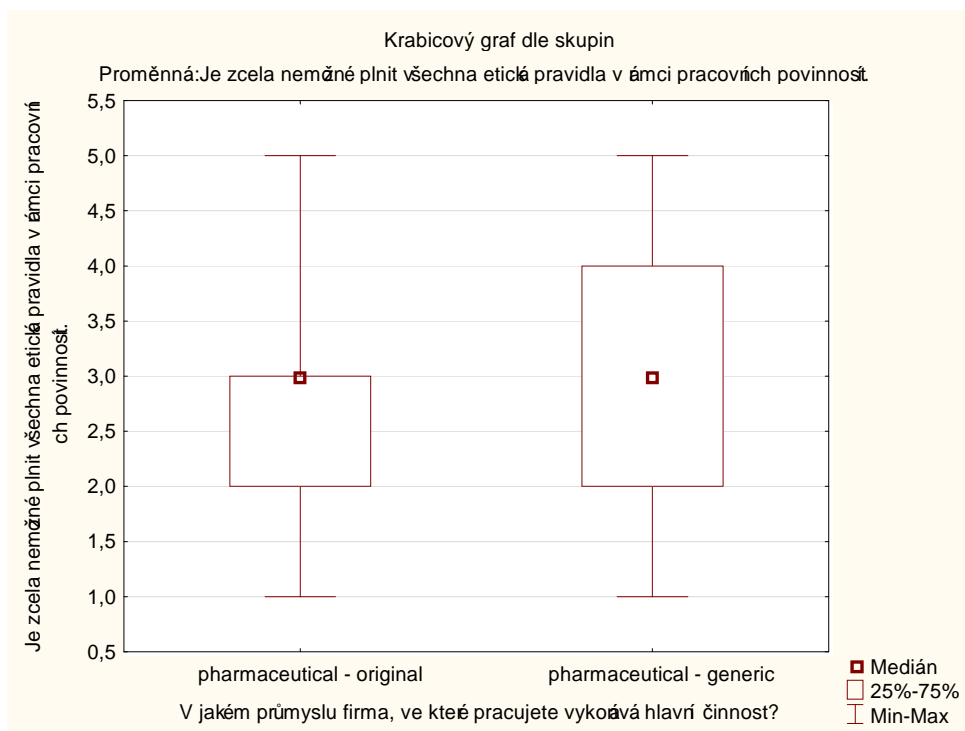
K nemožnosti plnění všech etických pravidel v rámci pracovního procesu se přiklonilo 64 %, což je docela vysoké procento respondentů. A to zvláště, když 61 % odpovědělo, že není běžné neetické chování v jejich firmě. Tyto dvě otázky si lehce odporují. Může to být i tím, že každý zaměstnanec bere neetické chováním jiným způsobem. Další vliv může být i u nastavení CSR a etiky v dokumentech a procesech firmy a následně jejich komunikaci. P-hodnota u těchto a následujících otázek (tab. č. 13) byla nižší než kritická hodnota při zvolené hladině významnosti, tudíž se u těchto dvou otázek 26 (Neetické jednání je běžné ve firmě, ve které pracuji.) a 27 (Je zcela nemožné plnit všechna etická pravidla v rámci pracovních povinností.) hypotéza potvrdila. Součet pořadí hodnot u originálních firem byl 1356 a u generických firem byl 3694, což stejně jako krabicový graf viz. obr. č. 26 hypotézu potvrdil. U otázky č. 26 byl pro originální firmy medián 1, což znamená, že neetické jednání není běžné u těchto firem.



Obr. 26 Krabicový graf otázka č.26

Zdroj: Dotazníkové šetření

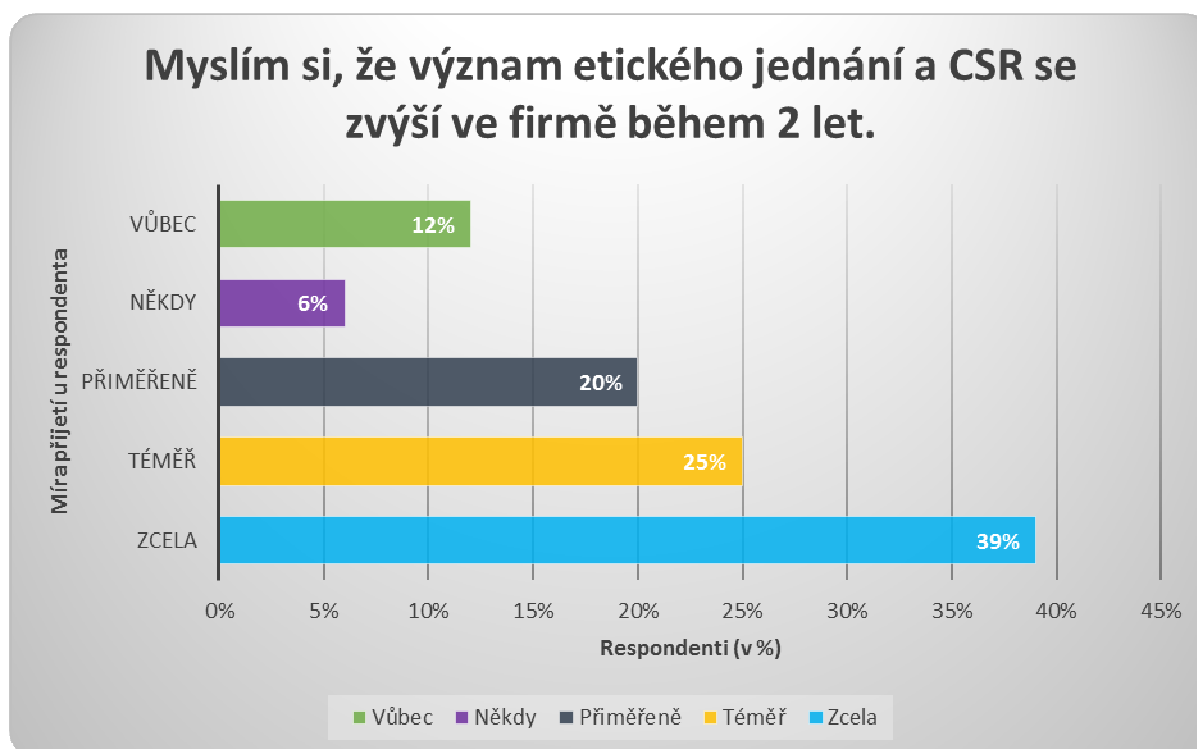
Pro originální farmaceutické firmy u otázky 27 (tab. č. 13) je součet pořadí hodnot 2236,5 a u generických 2813,5. I když je rozdíl malý, tak stále to potvrzuje hypotézu. U obou typů firem není zcela možné plnit všechna etická pravidla, ale u generických firem jsou pravidla více porušována.



Obr. 27 Krabicový graf otázka č.27

Zdroj: Dotazníkové šetření

Zvyšující se trend důležitosti etického chování a CSR byl potvrzen v následujícím obrázku č. 28. Téměř 40 % dotazovaných odpovědělo, že zcela souhlasí s výrokem, že význam etického jednání a CSR se zvýší ve firmě během 2 let. Opět se tady ukazuje, že AIFP bude ještě více zpříšňovat a kontrolovat veškeré aktivity farmaceutických firem, které jsou členy. U poslední otázky byla p-hodnota vyšší než zvolená hodnota významnosti a hypotéza se nepotvrdila.



Obr. 28 Pravděpodobnost zvýšení významu etického jednání během 2 let

Zdroj: Dotazníkové šetření

V této sekci se hypotéza H1 *potvrdila* u 3 otázek z 5. Můžeme tedy konstatovat, že originální firmy se chovají etičtěji, a proto dosahují vyšších úspěchů. Tyto úspěchy mohou být například u doktorů, kteří stále častěji jednají s reprezentanty originálních firem, ale i u pacientů, kteří si v lékárnách vybírají zboží právě originálních firem.

H1: *Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.*

6.1.1.5 Příklady neetického chování

V této sekci odpovídali respondenti na otevřené otázky. Otázky byly označeny jako nepovinné. Účelem bylo získat, co nejvíce příkladů neetického jednání, se kterým se respondenti setkali sami či o něm ví z doslechu. Na první typ otázky, který se zajímal o 3 nejčtenější neetické jednání, odpovědělo 26 % respondentů. Odpovědi se vesměs opakovaly.

Odpovědi:

- Uplácení, korupce;
- Záměna léčiv;
- Zásobení léčiv do ordinace za recepty;
- Účast na zahraničních „kongresech“;
- Zkreslená data v propagačních materiálech;
- Prezentace nepravdivých informací;
- Používání studií originálních firem k prodeji generických léčiv;
- Nátlak;
- Dary;
- Marketingové studie za úplatu;
- Spolupráce s lékárnou na bázi substituce léků;
- Sexuální úplata;
- Odlišnost doplatků u léků;
- Agresivní cenová politika;
- Zvyšující se požadavky ze strany lékařů;
- Nevědomost o přesném znění zákona;
- Nekalé praktiky při výběrových řízení nemocnic.

Na druhý typ otázky odpověděla pouze 4 % dotázaných. Otázka se věnovala místu, kde se setkali konkrétně s neetickým jednáním. Na tuto otázku byly dvě odpovědi stejné. Respondenti odpověděli, že se konkrétně setkali s tímto typem chování v ordinaci lékaře, kdy je sám lékař požádal o určitou finanční částku za preskripci léků. Třetí respondent odpověděl, že se také setkal s neetickým chováním lékaře, když ho požádal o nákup literatury ve vyšší hodnotě, než bylo v pravidlech farmaceutické firmy.

6.1.2 Hlubkové rozhovory

Hlubkové rozhovory probíhaly v letech 2012-2014. Celkem se zúčastnilo 21 respondentů, kdy 11 bylo z České republiky a 10 z Maďarska. Hlubkový rozhovor byl standardizován a trval 1 hodinu. Jen v posledním případě trval 2 hodiny. Respondent působil jak na českém farmaceutickém trhu, tak na maďarském farmaceutickém trhu. Poslední rozhovor umožnil ucelení informací a to zvláště z maďarských odpovědí, kdy se autorka potýkala s překladatelskými nesrovnalostmi.

1. Jaké je vaše současné pracovní zařazení ve vaší firmě? Můžete popsat vaše pracovní aktivity? Kolik let působíte na této pozici?

Všichni působí ve farmaceutickém průmyslu déle než 5 let. 90% respondentů uvedlo, že začalo na pozici farmaceutický reprezentant a v průběhu let se vypracovali na vyšší pozici. Zkoumaný vzorek byl tvořen z těchto pracovních pozic: Area Sales Manager (ASM), Product manager (PM) a Marketing manager (MM). Na pozici ASM pracovalo v době konání rozhovorů 6 respondentů. Uvedli, že pracují ve firmě 5-8 let a na svoji aktuální pozici vykonávají 2-5 let. Na pozici PM pracovalo 8 respondentů a tuto pozici získali po 8 letech. Dále uvedli, že pracují na této pozici déle než 4 roky. Posledních 7 respondentů uvedlo, že pracuje ve farmaceutickém průmyslu déle než 10 let a v době konání rozhovorů byli zařazeni na pozici MM. Tuto pozici vykonávali po dobu 4-6 let.

Pracovní aktivity ASM:

- Vedení a řízení obchodního týmu;
- Plnění obchodní strategie a cílů ve svěřeném regionu;
- Odpovědnost za marketingovou propagaci v regionu;
- Monitorování trhu;
- Rozvoj obchodního týmu;
- Plánování a kontrola aktivit ve svěřeném regionu.

Pracovní aktivity PM:

- Monitorování trhu;
- Vyhledávání nových příležitostí;

- Marketingová podpora produktů, produktová školení;
- Návrh cenové politiky;
- Podíl na sestavování strategie.

Pracovní aktivity MM:

- Plánování a realizace kompletní marketingové strategie;
- Vedení týmu;
- Kontrola marketingových kampaní;
- Sestavování a řízení marketingového rozpočtu;
- Marketingová podpora firmy;
- Podpora obchodního týmu.

2. Pracujete v originální nebo generické firmě? Pracoval/a jste někdy v originální/generické firmě? Jaké vidíte hlavní odlišnosti v činnostech firem?

Zkoumaný vzorek se skládal z 11 respondentů působících v originálních firmách a 10 respondentů působících v generických firmách. Z toho bylo osloveno 6 respondentů z českých farmaceutických originálních firem a 5 z generických. V Maďarsku bylo 5 respondentů z originálních firem. Stejný počet respondentů byl z generických firem. 35 % oslovených uvedlo, že dříve pracovalo v generických firmách, než přešli do originálních firem. Pouze jeden respondent uvedl, že nejdříve pracoval v originální firmě a pak přešel do generické. Nicméně v době rozhovoru již opět pracoval v originální firmě. Jako důvod odchodu z originální společnosti byl udán kariérní růst a vyšší finanční ohodnocení. Důvody přechodů z generických firem do originálních byly: nižší stresová zátěž, vyšší etické nároky, důstojnější zacházení se zaměstnanci a příjemnější pracovní prostředí.

Odlišnosti: Mezi hlavními rozdíly patří prezentace firem. Z odpovědí jasně vyplynulo, že originální firmy se prezentují svojí historií, kvalitou a s důrazem na stabilitu a inovace. Naopak generické firmy se prezentují svojí cenovou politikou a dostupností „stejných léčiv“. Marketing firem je veden v jiném směru. Zatímco marketingový rozpočet velkých originálních firem se pohybuje okolo 1 mil. Kč na rok, marketingový rozpočet generických

firem je nižší a to kolem 500-800.000 Kč na rok. Generické firmy vyvíjejí ve svých marketingových a obchodních aktivitách nátlak, což je nejvíce zřetelné u prodejních aktivit. Generické firmy mají mnohem častěji školení prodejních dovedností. ASM generických firem uvedli, že jezdí stále častěji na společné návštěvy u lékařů, aby vytvořili větší nátlak na obchodníka. Generické firmy také více investují do sponzorských aktivit, aby se co nejvíce zviditelnili. Další odlišnost je zřejmá v prodejních aktivitách, jak již bylo zmíněno. Respondenti se shodli, že u generických firem je kladen větší nátlak na farmaceutické reprezentanty a ti tlačí na lékaře. Z toho vyplývá, že generické firmy také investují více peněz do tzv. finančních rozpočtů, které mají reprezentanti k dispozici. Marketing firem je zaměřen právě na podporu prodeje a to hlavně ve finanční formě. Někteří respondenti uvedli fakt, že generické firmy mají mnohdy jednodušší situaci v distribuci a prodeji kvůli generické substituci, která je masivně podporována v Evropské unii. Poslední z odlišností byla zmíněna celková nálada ve společnostech. Zatímco u generických firem je vyvíjen tlak a stres, originální firmy se vyznačují příjemnou a přátelskou náladou, která panuje uvnitř společnosti.

3. Je součástí vašeho pracovního výkonu řešení etických či CSR aktivit a to v jakékoliv formě (ČLK, etický kodex, stanovy, pravidla AIFP, etc.)?

Všichni respondenti uvedli, že etika nebo CSR jsou důležitou součástí jejich každodenních pracovních aktivit. U každé pozice je tomu v jiné formě. U pozice ASM je etika řešena z pohledu prodeje a to jak ve vztahu farmaceutický reprezentant a lékař, tak farmaceutický reprezentant a lékárník. Jedná se tu nejčastěji o dary, výjezdní zasedání, dobré mravy, podání úplných informací, zavádějící tvrzení, atd. Dále jsou vytvořena nová pravidla AIFP, a to pro členy (originální firmy), kde reprezentanti reportují jejich návštěvy u lékařů a vše, co bylo jejich součástí (večeře, dar, konference, atd.). V rámci pozic PM a MM, je etika součástí pravidel pro regulaci reklamy, propagačních materiálů, komunikace, sponzorství a strategie. Všichni respondenti, kteří jsou zároveň vedoucími pracovníky, se zabývají etickou morálkou svých pracovníků. Dále bylo uvedeno, že jako lídři cítí zodpovědnost za své chování. Většina respondentů se shodla, že oni jsou nejlepším příkladem pro své zaměstnance, a tímto způsobem mohou nejlépe předat své hodnoty. Tato odpověď vyplynula pouze u respondentů z originálních firem. Respondenti z generických firem uvedli, že etická pravidla jsou nastavená, ale nikdo se jím moc nevěnuje. Všichni se shodli, že jejich firma sponzoruje

nějakou organizaci. Respondent z jedné generické firmy v Maďarsku odpověděl, že jejich firma má velmi propracované sponzorství. Sponzorují organizaci zabývající se rakovinou. Jelikož tato firma se zabývá výzkumem rakoviny, tak má nastavený vnitřní systém kontroly rakoviny prsu a čípku u žen. Všechny ženy tedy mohou bezplatně navštívit lékaře. Jiné CSR a etické aktivity nebyly zaznamenány.

4. Co si myslíte, že jsou nejzákladnější charakteristiky člověka smýšlejícího eticky? Odpovídají těmto vlastnostem vaši kolegové? Jsou tyto osobnostní vlastnosti důležité ve vaší firmě? Jsou tyto charakteristiky člověka klíčové při výběru zaměstnance?

Nejčastější výskyt eticky smýšlejícího člověka:

- Rozumný;
- Poslušný;
- Mající pevně stanovené hodnoty;
- Sociální;
- Spravedlivý;
- Zodpovědný;
- Mající rád normy.

Respondenti uvedli, že jejich kolegové některé vlastnosti, které byly uvedeny, mají. Nicméně také uvedli, že i přes tyto kvality se setkávají s neetickým chováním denně. Respondenti odpověděli, že při výběru zaměstnance jsou důležité právě tyto charakteristiky. U originálních firem hledají člověka, který je seriózní, má přirozené vystupování, je zodpovědný, má vysokoškolské vzdělání a je učenlivý. Dále uvedli, že potřebují mít týmového člověka. Respondenti z originálních firem uvedli, že osobnostní charakteristiky člověka jsou u výběru velmi důležité. Poznamenali, že cílem firmy je, co nejvíce snížit fluktuaci zaměstnanců. U odpovědí respondentů z generických firem vyplynulo, že tyto vlastnosti nejsou charakteristiky člověka, kterého by chtěli vzít do firmy. Nejčastější charakteristika těchto lidí je: houževnatý, mít tah na branku, sportovec, vytrvalý, flexibilní, být odolný vůči stresu. Respondenti se shodli, že cílem je splnit výsledek. Dále uvedli, že nesplnění cílů je nejčastější

příčinou propuštění. Generické firmy se nesnaží snížit fluktuaci zaměstnanců a zároveň se snaží přeplnit stanovené prodejní cíle.

5. Jaký byl vývoj etiky a CSR v posledních 10 letech ve vaší firmě?

Všichni respondenti z originálních firem se shodli, že vývoj podnikatelské etiky a CSR v jejich firmách zaznamenal obrovský pokrok. Většina firem dodržuje pravidla stanovená asociací. Nad rámec těchto pravidel má řada firem interní pravidla, která jsou přísnější. Jeden respondent z originální firmy uvedl, že si jeho firma nemůže dovolit žádný skandál, který by byl v rámci neetických praktik. Všechny kroky jsou kontrolovány a to denně. Respondent také uvedl, že v jejich firmě panuje velmi otevřená komunikace a klade se důraz na velkou důvěru mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. V generických firmách byl zaznamenán také posun k dodržování etických pravidel. Respondenti uvedli, že byl vytvořen etický kodex a že spolupracují s jejich asociací. Také z rozhovoru vyplynulo, že etickým kodexem se nikdo příliš nezabývá. Dokonce bylo řečeno, že jsou pochybnosti, zda etický kodex četlo alespoň 20 % zaměstnanců. Jako příklad byl uveden farmaceutický reprezentant, který domlouval vyměňování léků v lékárnách. Respondent uvedl, že se o tom vědělo dlouhodobě a že až to vyšlo najevo, tak mu nadřízený sdělil, že mu musí dát výpověď, aby byl někdo potrestán. Také bylo dodáno, že ví, že to dělají všichni. Ve většině generických firem neexistují žádné kroky nad rámec standardního etického kodexu. Tyto firmy používají spíše jiný nástroj a to sponzorství. Vždy v rámci CSR politiky uplatňují sponzorství nějaké nadace. Originální firmy také začaly spolupracovat s veřejností. Účastní se různých workshopů ohledně etiky a CSR. Jako příklad může být uveden spolupráce společností GlaxoSmithKlein nebo Novartis s časopisem CSR Fórum. Pravidelně poskytují rozhovory nebo články a také se účastní snídaňových workshopů zaměřených na tematiku CSR.

6. Myslíte si, že se častěji dodržují etická pravidla? Myslíte si, že je rozdíl mezi dodržování etiky v originálních a generických firmách? Proč je tomu tak?

Respondenti se jednotně shodli, že etická pravidla se více dodržují v originálních firmách. Je tomu především z důvodu odlišné cenové politiky a jiných prodejních taktik. U originálních firem je důležité jméno, tradice a historie firmy, která stále pracuje

na výzkumu nových léků. U generických firem je důležité promptně reagovat na trh a nabízet rychle alternativy léků za nízké ceny. Navíc originální firmy investují obrovské množství peněz na vývoj nových léčiv. Proto také nastavují cenu vysoko, aby se jim po určité době peníze vrátily zpět. Vysokou cenu si mohou uchovat pouze v době platnosti patentu. V této době se také hodně zaměřují na klinické studie a edukují lékaře.

7. Zařadil/a byste vaši firmu spíše do etiky odpovědných či nikoli? Proč byste ji takto zařadil/a? Můžete uvést konkrétní příklady?

Respondenti z originálních firem uvedli, že by jejich firmu zařadili do eticky odpovědných. Sice uvedli, že i v jejich firmách se mohou setkat s neetickými praktikami, ale že je to minimální a rok od roku se tyto praktiky redukuje. Uvedli, že každý rok AIFP zavádí nový krok, který firmy implementují do svého řízení. Nově byly takto zavedeny reporty u AIFP, kde probíhá vyšší kontrola návštěv u lékařů. Některé z firem se také účastní workshopů CSR Forum. Například generální ředitelka ČR a SR firmy GSK (GlaxoSmithKlein) je jednou z propagátorek CSR a etiky ve farmacii. Další firmou, která takto spolupracuje s časopisem CSR je firma Novartis. Respondenti také uvedli, že jsou vždy seznámeni s etickým kodexem, s novými pravidly a že mají školení nebo workshop na tuto tematiku minimálně 1 ročně. U generických firem byly odpovědi odlišné. Respondenti uvedli, že by firmu nezařadili do eticky odpovědných. Pouze jeden respondent uvedl, že by svoji firmu takto zařadil. Tento respondent byl z Maďarska. Ostatní se shodli, že sice mají všechny nutné náležitosti, ale management firmy na ně nedbá. Respondenti řekli, že nejdůležitější je, aby plnili stanovené cíle. Jakým způsobem to udělají, již záleží na nich. Pouze ve dvou firmách proběhlo školení na téma etiky. Tyto školení neprobíhají každoročně. Příkladem neetického chování bylo uvedeno placení lékařům za předepsané léky či případ, kdy si lékař konkrétně řekne, co by potřeboval koupit do ordinace či do domácnosti.

8. V kterých oblastech firemního procesu etika či CSR úplně či zcela chybí? Myslíte si, Proč?

Respondenti se shodli, že postrádají etiku již u přijímacího pohovoru. Všichni řekli, že se sice testuje, jak umí prodat, ale nejsou tam žádné testy osobnosti a ani otázky, které by zjišťovaly jejich morální vlastnosti. U generických firem se navíc testují spíše nemorální vlastnosti. Respondenti také uvedli, že jim chybí etika také u jejich vedoucích pracovníků. „Chybí mi etická autorita“, uvedl jeden z respondentů. Dále bylo uvedeno, že by bylo potřeba vědět více informací ohledně dodavatelů. Respondenti také uvedli, že jejich výroba je v jiné zemi a že by chtěli vidět celou výrobu a procesy. Respondenti z generických firem dále uvedli, že jim chybí etika v prodeji. Uvedli, že sice mají CSR v rámci sponzoringu, ale to je asi tak vše na čem firma lpí. Také bylo uvedeno, že by bylo dobré mít školení na CSR a etiku. Všichni respondenti uvedli, že je pro ně důležité, aby se více pracovalo na těchto oblastech. Někteří respondenti uvedli, že by rádi zavedli školení jejich produktů u zákazníků a to i z etického hlediska. Dále bylo uvedeno, že chybí poradce, telefonní linky či etický arbitr. Respondenti uvedli, že mají nutnost konzultace v mnohých případech. Jako poslední bylo uvedeno, že se s etikou a CSR plnohodnotně neworkuje v podnikové strategii. Tento fakt byl zmíněn jako velmi důležitý.

9. Jaký si myslíte, že bude trend CSR a etiky v příštích 10 letech? Má vaše firma již stanovenou dlouhodobou strategii v této oblasti? Využívá vaše firma nějakého etického obchodního modelu?

Většina respondentů uvedla, že konkrétní strategii nemají stanovenou. Uvedli, že se společnosti snaží reagovat na nové požadavky trhu a ihned je implementovat. Nicméně se uvažuje o jistých změnách ve firmách, kdy by vytvořili nový tým, který by se staral pouze o tuto oblast. Dále bylo zmíněno, že si myslí, že management má mezery v aplikaci etických a CSR aktivit. Toto tvrzení bylo od respondentů z originálních firem. U generických firem převažoval názor, že společnosti implementují pouze to, co je nevyhnutelně nutné. Nemají žádnou strategii, kterou by se řídili. Většina potvrdila, že si nemyslí, že by v jejich firmě vytvořili tým starající se o etiku a CSR. Řekli, že je možné, že do budoucna zaměstnají jednu

osobu, která by se zabývala především sponzoringem nadací. V některých originálních firmách je již osoba, která se zabývá sponzoringem. Je tomu například Johnson and Johnson, který každý rok vypisuje granty pro nadace. Respondenti uvedli, že si myslí, že je důležité, aby měli vytyčenou jednu osobu nebo tým, který se bude starat o tuto oblast. Také uvedli, že by uvítali poradce, se kterým by mohli konzultovat své nejasnosti ohledně neetických praktik. Na poslední otázku respondenti odpověděli záporně. Žádná firma aktivně nevyužívá etický obchodní model. Všechny firmy mají obchodní model, ale nevyužívá v něm žádné etické nástroje. Respondenti se zajímali o typy etických modelů, a jakým způsobem je využít.

10. Myslíte si, že právě etika a CSR jsou oblast, kterým by se firmy měly více věnovat do budoucna? Můžou tyto oblasti přinést výhodu firmě?

U této otázky panovala jednotná shoda. Všichni respondenti si myslí, že tento trend je budoucnost. Odpověděli, že zákazníci se velmi často nechají ovlivnit právě dobrým jménem firmy a jejich etickými praktikami. Všichni uvedli, že transparentnost ve všech procesech by umožnila rychlejší reakci, snížení nákladů a konkurenční výhodu. Také bylo uvedeno, že v rámci prodejních technik musejí nastat určité změny, protože nastupuje nová generace lékařů a farmaceutů, které bude možno vychovat jiným směrem. Z rozhovoru vyplynulo, že stále více je poptávka po etickém, transparentním jednání. Lékaři chtějí všechna dostupná fakta a studie. Lékaři se rozhodují dle jiných preferencí, než tomu bylo před 10 lety. Respondenti uvedli, že vidí smysl v etice a CSR. Nicméně u respondentů generických firem panuje obava, že vedení firmy to nevidí stejným směrem a že bude velmi těžké něco v této oblasti dělat.

6.1.3 Shrnutí primárního šetření

Primární šetření výzkumu probíhalo ve 2 rovinách. V první fázi bylo sestaveno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 100 respondentů, a v druhé fázi proběhl hloubkový rozhovor s 11 respondenty za účelem získáním hlubších informací o dané tématice.

V dotazníkovém šetření byly testovány 3 hypotézy:

H1: Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.

H1 byla testována ve 2 sekcích. V sekci 6.4.1.1. Etická organizace test nezávislosti v kontingenční tabulce nepotvrdil tuto hypotézu, že by se originální farmaceutické firmy profilovaly více jako etické než generické farmaceutické firmy. V druhé sekci 6.1.1.4 O firmě se hypotéza potvrdila. U 3 otázek z 5 se potvrdilo, že originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické firmy. Otázka č. 24 (Etické jednání v naší firmě přispívá k jejímu úspěchu.) reflektovalo i to, že díky etickému způsobu chování jsou originální farmaceutické firmy úspěšnější.

H2: Zaměstnanec originální farmaceutické firmy se chová etičtěji než zaměstnanec generické farmaceutické firmy.

H2 byla v sekci 6.1.1.2. O mně potvrzena u 3 otázek z 5. Respondenti z generických farmaceutických firem odpověděli, že se vícekrát stalo, že se museli zachovat neeticky. Může to být dáno tím, že odpověď na otázky, zda znají všechny dokumenty týkající se etiky, odpověděli, že spíše neznají. Podpořeno je to i otázkou č. 14 (Jsem si vždy jistý/á, co znamená být etický/á v rámci mého pracovního procesu.). Respondenti generických firem jsou více nejistí v tomto ohledu.

H3: Pro originální farmaceutické firmy je důležitější mít eticky smýšlející zájmové skupiny než pro generické farmaceutické firmy.

U poloviny otázek ze sekce 6.1.1.3 O zájmových skupinách se hypotéza potvrdila. Potvrdilo se to zejména u otázek týkající se zákazníka. U otázek týkajících se dodavatele se hypotéza nepotvrdila, což může být dáno tím, že všechny farmaceutické firmy dbají na vysoké standardy svých dodavatelů.

Hlubkový rozhovor, kterého se zúčastnilo 11 respondentů, kteří pracovali ve farmaceutickém průmyslu více než 5 let, měl posloužit jako potvrzení dotazníkového šetření a zároveň upřesnění získaných informací. Hlubkový rozhovor potvrdil, že respondenti by chtěli pracovat raději v originální farmaceutické firmě a to z těchto důvodů: nižší stresová zátěž,

vyšší etické nároky, důstojné zacházení, příjemné pracovní prostředí a vyšší platové ohodnocení. Dále byla všeobecná shoda, že originální farmaceutické firmy mají vyšší nároky na dodržování etiky a CSR. Podporuje to i AIFP, která zavedla vyšší kontrolu pro farmaceutické reprezentanty. Co dále vyplynulo z hloubkového rozhovoru, byl fakt, že etika v některých interních procesech firmy chybí. Jako příklad byl uveden přijímací proces, kdy nejsou testovány morální vlastnosti uchazeče.

Jak dotazníkové šetření, tak i hloubkový rozhovor potvrdil stanovené hypotézy.

6.2 Strategický etický model

Za 30 let působení podnikatelské etiky jako disciplíny nebyl vymyšlen žádný vhodný model, který by vysvětlil fenomén známý jako podnikatelská etika a způsob, jakým výkonost firmy a etika na sebe vzájemně působí.

V posledních pěti letech byly představeny 3 etické modely, které se snaží o podporu etiky v řízení firem. Tyto modely jsou přínosem v této tématice, ale nejsou dostatečně komplexní v jejich užití. Proto se zde nabízí prostor autorce pro porovnání daných modelů. Tento základ bude dále použit k vytvoření vlastního modelu, který by měl lépe pokrýt nedostatky dosavadních modelů. Kritéria byla stanovena na základě autorčiny znalosti dané problematiky, provedeného výzkumu a konzultací s odborníky ve farmaceutickém průmyslu.

Model od autorů Svensson a Wooda (obr. č. 2, str. 22) je příliš komplikovaný. Neklade dostatečný důraz na etiku či CSR ve všech jeho krocích. Model ovlivňuje podnikovou strategii a řízení zvnějšku, ale zevnitř firmu ovlivňuje pouze málo. Je tu vidět první zapojení etických faktorů do modelu podnikání. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3.2., model zmiňuje pouze 3 faktory (hodnoty, normy a názory), které mají za úkol nastolit etiku do organizace. Na tomto základě se ovšem nestane firma etickou entitou, která tak i tímto zjevem bude působit na venek. Dále je model koncipován jako turbulentně se měnící. Což nabízí otázku, zda je možno implementovat tento model do všech firem ve všech zemích? Na otázku bylo velmi rychle odpovězeno z Maďarské strany. Maďarsko se považuje za velmi byrokratický a centralizovaný stát, kdy každá změna trvá velmi dlouho. To platí také ve firmách. Firmy jsou limitovány zákony a pravidly. Proto také promptní reakce v mnohých případech nejsou možné. To stejné platí i u farmaceutických firem. I když je většina firem mezinárodních, tak i tak pro ně platí stejná pravidla jako pro maďarské firmy. Nekomplexnost modelu je vidět především z hlediska etického. Je využito příliš málo faktorů na nastolení etické firmy. Dalším kritériem je zapojení státu. Svensson-Wood model toto kritérium splňuje.

Při implementaci tohoto modelu firma spolupracuje se státem. Musí plnit očekávání státu. Model sice charakterizuje faktory, které jsou nezbytné k jeho funkčnosti, ale není přesně stanoveno jak daný faktor použít. Nabízí se tedy prostor k vlastní interpretaci a možnost nesprávného použití.

Další model od autorů Lloyda a Meye (obr. č. 3, str. 23) je velmi jednoduchý a procesy jsou velmi dobře pochopitelné a i aplikovatelné. Autoři modelu koncipovali model tak, že je připravený k dalšímu rozpracování. Je tu vidět již jistý posun od předešlého modelu. Model zapojuje více etických faktorů, které jsou nutné k vytvoření etické firmy. Oproti předešlému modelu, lze tento model použít ve všech zemích. Je to právě pro jeho jednoduchost v použití. Co se týče jeho funkce ve všech firmách, tak tady kritérium nespĺňuje. Model je sestaven především pro velké firmy (ať už farmaceutické či jiné). I když model kalkuluje s možností výběru některých faktorů, tak i přesto je koncipován prvoplánově pro silnou firmu. Dále zcela opomíjí všechny vnější faktory, které jsou důležité při správné funkčnosti modelu. Nekomplexnost je dána nezapojením vnějších faktorů a s tím souvisí i nezapojením státu. Model pracuje pouze s interními faktory, které se skládají z TOP managementu, etického kodexu, tréninků a systémem odměňováním. Klíčový hráči tedy jsou manažer a zaměstnanec. Chybějící faktory dělají model strnulým. Nemůže hbitě reagovat na podněty z vnějšího prostředí, a proto také nemůže firmě pomoci ke snížení nákladů.

Třetím modelem je živoucí etický model (obr. č. 4, str. 26), který se zaměřuje pouze na vnitřní prostředí firmy. Nezahrnuje tedy ani zapojení státu a celkově kritérium komplexnosti nespĺňuje. Nejdůležitější složkou tohoto modelu je lídr a zaměstnanec, který prochází učícím se procesem organizace, a který v konečné fázi procesu splyne s organizací jako celkem. Model ze všech tří modelů nejvíce pracuje s etikou jako takovou. Je vymyšlen velmi jednoduše a právě proto je funkce možná ve všech zemích. Nicméně ve všech firmách již použitelný není. Klíčovým faktorem je autentický lídr, který je stěžejní pro správnou funkčnost etiky v procesech firmy. Lídr je u některých firem právě bariérou k nastolení etiky. U tohoto modelu se předpokládá, že autentický lídr již ve firmě je. Není tam již pracováno s faktem, že ve všech firmách taková osoba není. Z hloubkového rozhovoru vyplynulo, že u generických firem je to právě manažer, kdo nemá motivaci k implementaci více etických či CSR aktivit. Jeho hlavním cílem je zisk firmy. Jelikož model pracuje s firmou a lidmi jako učící se entitami, tak nabývá na jakési dynamičnosti. Dynamický je ovšem pouze uvnitř firmy. Co se týče možnosti nákladů, tak model nezmiňuje u žádného faktoru tuto možnost.

Pro přehlednější porovnání modelů byla vytvořena následující tabulka:

Tabulka 14: Porovnání etických modelů

Etický model			
Kritéria	Svensson-Wood	Etický model Lloyd-Mey	Živoucí etický model
<i>Funkčnost ve všech zemích</i>	Ne	Ano	Ano
<i>Funkčnost ve všech firmách</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Funkčnost ve farmaceutických firmách</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Komplexnost</i>	Ne	Ne	Ne
<i>Zapojení státu</i>	Ano	Ne	Ne
<i>Stanovení jasných procesů</i>	Ne	Ano	Ne
<i>Dynamičnost</i>	Ano	Ne	Ano
<i>Snížení nákladů</i>	Ne	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky jasně vyplývá, že výzkumná otázka číslo 1 se zamítá. Otázka zněla: Jsou dostupné modely implementace podnikatelské etiky do podnikových strategií vhodné také v rámci farmaceutického průmyslu v České republice a v Maďarsku? Každý z pospaných modelů má nedostatky. První a druhý model slouží především pro velké firmy. To je hlavním nedostatkem modelů. Třetí model sice tento nedostatek odstraňuje, nicméně jsou v něm nejasně stanovené procesy, které by činily problémy především ve velkých nadnárodních korporacích, které musejí mít jasně stanovená pravidla. Navíc všechny tři modely limituje nekomplexnost, která by mohla pomoci firmě nejen být etickou entitou, ale v konečném důsledku i snížit náklady.

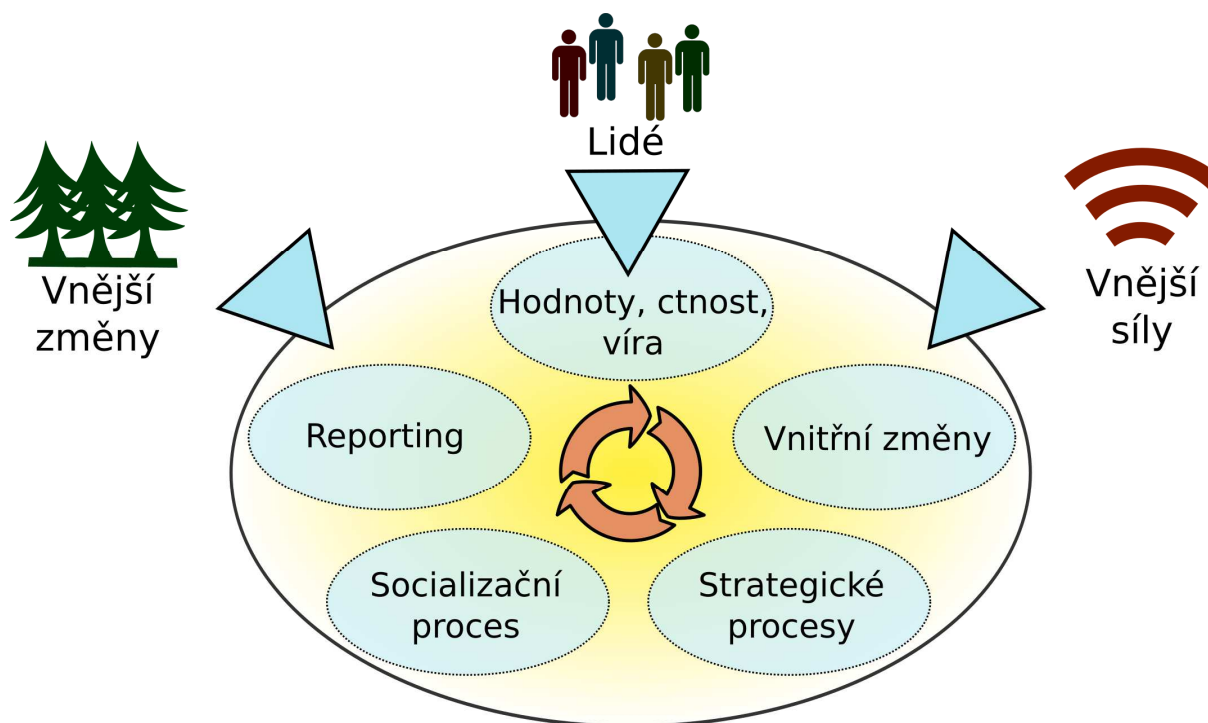
6.2.1 Všeobecný etický model

V předchozí kapitole byly srovnány dosavadní modely, které v sobě nesou prvky etiky. Z porovnání jasně vyplynulo, že modely čelí kritice neúplnosti. Za hlavní nedostatky jsou považovány: funkčnost ve všech firmách, funkčnost ve farmaceutických firmách, komplexnost a možnost snížení nákladů při jejich použití. Právě nedostatky se staly základnou pro nový model. Prvním nedostatkem, který všechny tři modely mají, je funkčnost ve všech firmách. Svensson-Wood model je velmi komplikovaný. Firmy tedy nejsou schopny implementovat model správně. Lloyd-Mey model je použitelný pouze pro velké firmy. Třetí model je celý postaven na autentickém lídrovi, což snižuje jeho použitelnost pro všechny firmy. U všeobecného etického modelu je na toto kritérium brán ohled především v tom,

že firmy si mohou postupně přidávat etiku do svých interních procesů. V případě, že je implementována etika do jedné oblasti fungování firmy a následně řádně otestována, tak si firma může začít implementovat etiku do další oblasti.

Druhým nedostatkem je funkčnost ve farmaceutických firmách. Svensson-Wood model je považován za rychle se měnící, což v některých státech a u některých velkých firem není zcela možné. Reakce velkých firem není tak promptní jak je tomu u menších firem. Lloyd-Mey model je koncipován pro velké farmaceutické firmy. U všeobecného etického modelu je pracováno s touto slabou stránkou tak, že si může firma přidávat etické moduly postupně. Tím může reagovat lépe na rychle se měnící trh. Třetí model pracuje hlavně s faktorem autentického lídra, což omezuje jeho implementaci pro všechny farmaceutické firmy. U všeobecného etického modelu se pracuje i s faktem, že firma tohoto autentického lídra nemá, ale může si ho vychovat. Třetím nedostatkem je komplexnost. Svensson-Wood model v sobě neobsahuje dostatek etických nástrojů, které by firmě pomohly být etickou entitou. Lloyd-Mey se soustředí spíše na vnitřní prostředí firmy a stejně tak je tomu u posledního modelu. Čtvrtým důležitým nedostatkem je snížení nákladů. Všechny modely nejsou schopny snížit náklady firmě ať už z hlediska komplikovanosti nebo nekomplexnosti. Pro vytvoření nového modelu byly stávající modely využity jako hlavní inspirace. Jak již bylo zmíněno, tak bylo využito nedostatků, ale také výhod, které modely mají. Za hlavní výhody jsou považovány: autentický lídr a zaměstnanec stejně smýšlející jako firma u Etického modelu. Lloyd-Mey model zahrnuje rozsáhlé etické tréninky a Svensson-Wood model poukazuje na důležitost vnějších faktorů, které firmu ovlivňují.

Hlavním úkolem modelu je, aby byl univerzální a funkční, který může každá farmaceutická firma implementovat do svého řízení. Nezáleží na tom, zda je to farmaceutická firma malá nebo velká. Každá firma si ho může přizpůsobit ke svým podmínkám. Tím pádem se firma stává jakýmsi adaptabilním organismem, který reaguje na faktory vnější i vnitřní. Dalším úkolem modelu je efektivní využití všech dostupných faktorů, které v konečné fázi vyústí ve snížení nákladů podniků, rychlejší a transparentnější komunikaci, jasné nastavení pravidel a hbitou adaptaci na změny (při respektování regulačních vlivů a nastavených vnitřních pravidel).



Obr. 29 Všeobecný etický model

Zdroj: Vlastní práce

Všeobecný etický model se skládá z osmi komponentů, 3 komponenty jsou externí a 5 komponentů je interních. Propojení vnitřních a vnějších komponentů má za následek dosažení vysokých etických standardů firmy a tím se z etické organizace stává živoucí etický organismus, který je schopen se flexibilně přizpůsobit novým okolnostem a reagovat na neetické praktiky a to jak zevnitř, tak zvenějšku.

Takto nastavený všeobecný etický model reaguje na primární šetření, kdy v hloubkovém rozhovoru vyplynulo, že v interních procesech firem etika není součástí a tedy chybí (např. HR procesy). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že interní procesy nejsou nastaveny správně a to převážně v generických farmaceutických firmách. Dále se ukázalo, že zájmové skupiny začínají mít velkou sílu (zákazník – pacient, lékař, lékárny, zaměstnanec, komunita). Nastavení všeobecného etického modelu dále reaguje na funkčnost a převážně nedostatky výše zmíněných modelů.

Vnější komponenty

Lidé

Potenciální zaměstnanci jsou velmi důležitou složkou modelu. Každá firma si vybírá své zaměstnance dle svých kritérií, jak je uvedeno v kapitole 5.3.2. Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že v generických firmách si vybírají „mladé sportovce“, kteří mají tah na branku a nebojí se vyjednávat jakýmkoliv způsobem. V originálních firmách hraje velkou roli vzdělání, osobní projev a solidní přístup. Každá z firem má tedy jiné požadavky, které musí kandidát splnit.

Výběrové řízení probíhá ve většině případů ve spolupráci s personálními agenturami, které již vyberou vhodné kandidáty na danou pozici dle požadovaných kritérií. Dle informací z personální agentury a z farmaceutických firem vyplynulo, že ve farmaceutických firmách pak probíhají většinou tříkolové pohovory. První kolo se naměřuje na ověření splnění profilu potenciálního zaměstnance na danou pracovní pozici. Ve 2. kole pohovory probíhají již s potenciálním nadřízeným a ve 3. kole je přítomný vrcholový manažer firmy. Jak je již vidět, 1. kolo výběrového řízení je totožné s agenturním výběrem. Tento typ pohovorů neukáže morální vlastnosti kandidáta, a i když se firmy snaží informovat o kandidátovi v rámci referencí, tak to není bohužel dostatečné. V žádné firmě nejsou používány žádné psychologické testy ať již v papírové formě či ústní. Proto by se farmaceutické firmy měly zaměřit na implementaci testu poctivosti. Účelem tohoto testu by bylo ukázat poctivost, morální vlastnosti a pozadí každého potenciálního zaměstnance. Z výzkumů z roku 2012 firmy KMLE jasně vyplývá, že u zaměstnanců velmi často „mizí“ některé z kancelářských potřeb. Výzkum je podrobněji popsán v kapitole 4.7. Již těmito malým incidentům se dá zabránit implementací testu poctivosti. Dále by bylo na místě, aby na pohovoru byl jeden člen týmu. Potenciální zaměstnanec by se měl stát součástí týmu od samého začátku. Tento krok by poskytl důvěru zaměstnanci, který by mohl být součástí výběru. Zkvalitnil by se takto výběr zaměstnance.

Farmaceutické firmy si neuvědomují důležitost vlastností potenciálního zaměstnance. Osobní hodnoty, víra a okolí jsou složky, které ovlivňují člověka při jeho pracovních činnostech. Člověk se nerodí etickým, ale etickým se stává v době jeho socializace. Právě jeho vlastnosti pak určují další směr jeho práce. Farmaceutické firmy se tak dostávají do situací, kdy se musejí velmi rychle rozloučit se zaměstnancem, aby neztratily dobré jméno na trhu.

Protože dobré jméno je jeden ze základních ukazatelů, dle kterých si vybírá zaměstnanec své budoucí zaměstnání. Proto by tato aktivita měla probíhat oboustranně. I potenciální zaměstnavatel by si měl vybírat člověka, který bude respektovat podnikovou kulturu a půjde to ruku v ruce s jeho životními postoji.

Pohovory, test poctivosti, vyžádání si referenci od bývalých zaměstnanců popřípadě zjištění studijních aktivit zajistí firmám snížení fluktuace zaměstnanců, a tím se sníží i náklady na výběrová řízení a investice do školení nových zaměstnanců, kteří by nezůstali ve firmě déle než 2 roky. Příklad testu poctivosti (Motivační dotazník) je uveden jako příloha č. 4. Test je koncipován na základě motivačních hodnot. K motivačnímu dotazníku může být využit tzv. dotazník squares (příloha č. 5), který řeší výskyt kontraproduktivního pracovního chování.

Fluktuace zaměstnanců je vyšší u generických firem. Pro představu měsíčních nákladů na pozici farmaceutického reprezentanta je kalkulováno 100 000 CZK/měsíc u originálních firem a 85-90 000 CZK/měsíc u generických firem. Musíme k tomu připočítat, že firmy spolupracují s personálními agenturami, které průměrně fakturují dvojnásobek nástupního měsíčního platu. První měsíc se nový zaměstnanec na pozici farmaceutického zástupce pohybuje v průměru kolem 150-170 000 CZK/měsíc. U generických firem je časté, že nový zaměstnanec nevydrží déle než 6 měsíců. Kalkulace nákladů vyplynula z dodatečných telefonních rozhovorů. Dle dalšího výzkumu vyplynulo, že firmu stojí náhrada zaměstnance na nižší platové úrovni 30-50% jeho ročního platu, náhrada středního managementu stojí 150 % jeho ročního platu a TOP management stojí firmu 400 % jejich ročního platu. (Borysenko, 2015)

Vnější síly

Na farmaceutický trh působí mnoho vnějších sil v podobě zákazníků, dodavatelů, konkurence, vlády, SÚKL, farmaceutických asociací a lobby skupin. Skupinou, která se v posledním období staví do popředí, jsou zákazníci. Jejich vyšší informovanost nutí farmaceutické firmy k transparentnosti veškerých aktivit. Proto by firmy měly více dbát na vyslyšení jejich potřeb. Umožnění vzhledu zákazníka do procesů firmy by znamenalo přidanou hodnotu ve srovnání s konkurencí. Mnoho zákazníků je schopno říci, zda chtějí originální lék či generický. Také

jsou si ochotni za originální léky připlatit. Z výzkumu z roku 2001 jasně vyplývá, že shoda vlastních představ zákazníků a firemní kultury je důležitá. Zákazník v mnohých případech odmítá nákup produktu z důvodu nemožné identifikace s firmou. (Sankar, a další, 2001). Proto by měly farmaceutické firmy přehodnotit používaný model prodeje, kdy by s pacienty mohli mluvit reprezentanti rovnou či by alespoň poskytli více informací ve formě tištěných letáků a brožur umístěných v čekárnách lékařských ambulancí. Dále se tu naskýtá možnost na vytvoření kroužků pacientů se stejnou diagnózou. Firmy by mohly využít webový portál ke sdílení informací. Stejně jako v Maďarsku funguje e-pacient portál (EESZT (elektronikus egeszségügyi szolgáltatási tér), který umožňuje bezplatné konzultace mezi pacienty a lékaři.), tak by farmaceutické firmy v České republice mohly vytvořit svůj vlastní. Portál by fungoval pro sdílení informací, ale mohl by nabízet i možnost spolupráce či konzultací s renomovanými lékaři, farmaceuty a neziskovými organizacemi sdružující podobně postižené pacienty. Všechny firmy by takto mohly publikovat na jednom portálu.

Konkurence je další hybnou silou, která ovlivňuje společnost. I přes vzájemné soupeření se firmy mohou navzájem inspirovat při implementaci etických standardů. Etické firmy mají konkurenční výhodu na trhu, která se postupně projeví ve snížení nákladů, nižší fluktuaci a vyšším obratu. Jak již bylo uvedeno v hloubkovém rozhovoru 5.4.2., tak lékaři preferují více originální farmaceutické firmy, což znamená, že je více preferují u předepisování léků. Dále z hloubkového rozhovoru vyplynulo, že je preference práce u etičtějších firem, což znamená vyšší loajalitu zaměstnanců a následně i nižší fluktuaci. Nově získaná informace od ASM⁵ z generické firmy toto potvrdila. ASM odpověděl, že v podstatě hledají farmaceutické reprezentanty denně, kvůli vysoké fluktuaci. Každé 3 měsíce naberou 10 nových farmaceutických reprezentantů, z nichž 5 nedokončí zkušební dobu. Na otázku proč je tomu tak odpověděl, že je na ně kladen enormní tlak a neetické praktiky nejsou ničím neobvyklým. Řada uchazečů ukončí předčasně právě kvůli neetickým praktikám. Dále se projeví ve vybudování si dobrého jména firmy, zvýšení důvěryhodnosti firmy na trhu, získání nových zákazníků a v celkovém zvýšení hodnoty firmy. Ideální etická firma musí velmi vhodně kombinovat firemní hodnoty s hodnotami společenskými a ekonomickými. Maximalizace krátkodobého zisku již totiž není jediným kritériem měření úspěchu firmy a akcionáři si tento fakt velmi dobře uvědomují.

⁵ ASM generické firmy nechce být jmenován.

Dodavatelé by již měli být posuzováni dle jejich etické bezúhonnosti a CSR aktivit. I takto si firma může pomoci ke konkurenční výhodě. Farmaceutická firma by měla vědět vše ohledně svých dodavatelů. Při evaluaci dodavatelů by měl pomoci nový přístup s názvem sociálně odpovědný rozvoj dodavatelů, který by farmaceutické firmy (potažmo jejich dodavatelé) měly implementovat do svých procesů tak, aby bylo možno vyhodnotit silné a slabé stránky dodavatelů a jejich etické schopnosti. Tento přístup by sloužil jako certifikace etických dodavatelů. Firma by si mohla vytvořit hodnotící dotazník či průvodce pro své dodavatele, kde by upřesnila své požadavky na implementaci etiky a CSR zásad. Tento princip již používá například firma TOSHIBA, CASIO a další, které vytvořily průvodce CSR zásad pro své dodavatele viz příloha č.6.

Vnější změny

Farmaceutické firmy ovlivňuje řada změn, které souvisejí s vnějším prostředím, což znamená změny v legislativní úpravě (národní či evropské), politické, sociální, kulturní, technologické, ekologické změny, dále také etické a globální makroekonomické faktory, které působí především na mezinárodní farmaceutické firmy, kterých je většina. Tyto všechny změny farmaceutické firmy berou na vědomí. V jejich analýzách chybí pohled do budoucna, a to především v rovině etické. V této rychle se měnící době se firma musí rychle adaptovat na změny, které nastanou. Právě analýza trendu by jim umožnila flexibilitu a přípravu jejich podnikové strategie. Komplexnost trendu ve všech položkách by znamenala více práce pro analytiku, což by v důsledku přineslo vyšší připravenost společnosti, která by byla měnícím se organismem. Analýza by se skládala ze stavu minulého, přítomného a prognózy do budoucna, a to ve všech oblastech, které ovlivňují firmu. Nutnost sledování etického hlediska je nejlépe vidět z hloubkových rozhovorů z kapitoly 5.3.2 a to především z otázek 9 a 10, kdy většina respondentů uvedla, že si myslí, že etika je budoucností pro prosperující firmu. Faktory, které nejvíce ovlivní úroveň etiky v podnikání farmaceutických firem, jsou: sociální, kulturní a ekologické faktory. Ty budou nejčastěji vytvářet tlak na častější implementaci etiky a CSR do procesů farmaceutických firem.

Vnitřní komponenty

Hodnoty, čest, důvěra

Všechny farmaceutické firmy mají stanoven etický kodex. Nicméně ve většině případů ho zaměstnanci nečetli, jak vyplynulo z dotazníkových šetření a hloubkových rozhovorů. V některých případech se stává i to, že nadřízený nepokládá etický kodex za důležitý a podřízeného tedy nedostatečně informuje. Proto by firmy měly pevně stanovit morální hodnoty a modely chování, které budou součástí podnikové kultury. Nejen že by to pomohlo sjednotit etické chování zaměstnanců, ale zároveň by to urychlilo proces začlenění nového zaměstnance. Firma mající pouze etický kodex není vnímána jako eticky smýšlející organizace. Proto dalším krokem po zavedení etického kodexu by mělo být definování tzv. firemní stupnice etické hodnoty. Stupnice etické hodnoty bude navržena tak, aby byla schopna vyhodnotit, jak jedinec vnímá firmu prostřednictvím organizačního úsilí a podnikových etických hodnot. Z vyhodnocení vyplyne, zda se jedinec ztotožňuje s organizačními cíli a s morálními hodnotami organizace. Vyhodnotí se jeho ctnosti, morální vlastnosti a síla charakteru, které na sebe vzájemně působí s firemními. Stupnice etické hodnoty může být využita jako formální kontrolní systém etického chování v organizaci, což může být využito u odměn a sankcí pro pracovníky.

Dalším kontrolním systémem, který je hojně využíván ve farmaceutických firmách, je etická kultura. Etická kultura bojuje proti neetickým chováním zkušenostmi pracovníků, předpoklady, očekáváními a neformálními pravidly. Etická kultura není zatím testovaná ve firmách, což se může změnit zavedením tzv. modelu firemní etické cti. Etická kultura by se musela rozdělit do různorodých částí, které by se již daly kontrolovat konkrétními nástroji: etický kodex, etický referent (ombudsman) nebo etická komise, školení zaměřená na etiku, etická pohotovostní linka, disciplinární proces (odměny, sankce, politika, odezvy, etická odpovědnost), monitorování etiky (interní monitorovací systém, posuzování etické způsobilosti). Tímto způsobem se etická kultura stane formálním kontrolním systémem. Je třeba poznamenat, že takto propracovaný kontrolní systém může mít pouze velký podnik. V malých a středních podnicích by si manažeři vybrali nástroje, které by se nejlépe hodily do jejich koncepce. Pro malé firmy jsou doporučeny tyto nástroje: etický kodex, etická školení, disciplinární proces. Vše může zastat jedna osoba, která by v sobě měla zahrnovat vlastnosti etického autentického lídra. Nejvíce by se měl podílet ředitel firmy na těchto procesech a to tak, aby se jeho zaměstnanci ihned učili z činů svého nadřízeného. Další dokumentem by bylo sepsání modelových situací, které by popisovaly konkrétní případy,

kteří lídr nechce, aby se ve firmě praktikovaly. Tento dokument by posloužil jako urychlovač procesu identifikace zaměstnance s firmou. Ve středních firmách by měly být zavedeny tyto nástroje: etický kodex, etický referent, etická školení, disciplinární proces a monitorování etiky. Ve středních firmách se tomu může věnovat etický referent, který by byl zodpovědný za zavedení a kontrolu uvedených nástrojů. Velké firmy by měly implementovat všechny nástroje.

Vnitřní změny

Vnitřní změny jsou jedním z klíčových identifikátorů, které působí na nastavení vhodné strategie firmy, která by měla přinést firmě konkurenční výhodu. Právě vnitřní faktory určují vzhled firmy navenek a mají přímý vliv na zákazníka. Tyto faktory mají vliv na firemní kulturu a chování firmy. Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou lidské zdroje, které hrají velkou roli při dosahování úspěchů organizace a to naplňováním cílů, firemních hodnot a posláních. Důležitou osobou pro splnění očekávání stakeholderů neboli zájmových skupin jsou manažeři. Proto se také v poslední době zájem o manažery zvýšil. Manažer v etické organizaci by neměl být jen klasickým manažerem, který umí vést firmu ve své provozní oblasti. Měl by být jakýmsi „etickým stevardem“, který ctí práva a povinnosti zaměstnanců, zájmových skupin a společnosti a to v rámci vytváření bohatství. Etické vedení „etického stevarda“ by se mělo skládat ze dvou hlavních komponentů: komponent morálního jedince a komponent morálního manažera. První komponent se skládá z vlastností osobnosti, což jsou vlastnosti jako spravedlnost, důvěryhodnost nebo četnost. Druhý komponent v sobě skrývá schopnosti a dovednosti manažera jako koučování, mentoring, vedení, odměňování, školení atd. Etický stevard by měl celkově působit jako osoba s pozitivními vlastnostmi, která ovlivňuje podřízené k činnostem, které jsou v souladu s etickými procesy, a zároveň rozvíjí etické klima v organizaci. K odstranění neetických praktik a pochybností zaměstnanců by si měl manažer vytvořit transparentní komunikaci, měl by navázat vztahy se svými zaměstnanci a zároveň by měl vytvořit vzorové modely. Hlavní cíl je mít důvěryhodné zaměstnance, kteří souhlasí a ztotožňují se s etickou firemní kulturou a etika je součástí jejich víry.

Dalším klíčovým faktorem je sám zaměstnanec. Účast zaměstnanců na řešení problémů a rozhodování ohledně etických aktivit souvisí s mírou aktivní účasti všech členů organizace. Každý zaměstnanec si musí uvědomit firemní preference a musí být odhodlán konat v rámci firemních pravidel. Zaměstnanec je jasným odrazem organizace, ve které pracuje. Etický a loajální zaměstnanec slouží jako nejlepší nástroj k navázání a udržení vztahů se zákazníky.

Kvalita vztahů a věrnost zákazníků se tímto může zvýšit. Stejně tak jako zákazník by měl dobrý pocit z věrohodnosti obchodníka, tak i obchodník by měl dobrý pocit z kvalitních vztahů na pracovišti.

Strategický proces

Strategický proces má za cíl vést organizaci k dosahování úspěchů v budoucnosti. Před samotnou formulací, implementací a hodnocením strategie, je nutno odpovědět řadu otázek. Jaké jsou cíle organizace? Jak chce organizace dosáhnout těchto cílů? Každá farmaceutická společnost si musí na tyto otázky odpovědět sama. Musí si nastavit svůj strategický proces tak, aby fungoval právě pro ni. Téma etiky dosud není ve strategickém procesu zastoupeno. Proto by se toto téma mělo zakomponovat do všech jednotlivých aktivit strategického procesu, protože ten sám o sobě nevyjadřuje žádné sociální hledisko. Jednotlivé kroky strategického procesu jsou: formulace strategických vizí a cílů (1), strategická analýza (2), formulace strategie (3) a její následná implementace (4). Organizace by měla tento strategický proces ve všech jeho součástech doplnit o etickou reflexi, která by vnesla do strategického procesu etické hledisko. Etická reflexe by zasáhla do všech čtyř výše uvedených kroků: formulace etických norem (1), etická situační analýza (2), formulace situačních pravidel činností (3) a z toho vyplývající morální chování (4), jehož základní aspekty jsou zachyceny v dokumentu hodnot a modelů chování (viz část hodnoty, čest a důvěra). Etický proces v podstatě kopíruje strategický proces, a proto by firma neměla mít problém v jeho implementaci. Strategický proces se tímto stává ještě kompletnější. Každá etická/neetická aktivita musí být rozhodnuta autentickým lídrem či jedincem organizace, proto je nesmírně důležité nastavit výběrový proces pracovníků, tak aby nebylo pochybností o spolehlivosti pracovníka.

Etické/neetické rozhodování v podnikání má velký vliv na každou organizaci a její okolí. Mnoho transakcí a vztahů je ovlivněno etickým chováním organizace a etickým procesem rozhodování. Každé etické rozhodnutí musí být v tomto případě bráno jako morálně obecně přijatelné pravidlo, které bude v souladu s legislativou daného státu. Největším problémem je morálka. Jaké rozhodnutí je správné/etické? Vzniká tu etické dilema. Při rozhodování je každý jedinec ovlivňován řadou faktorů, které lze rozdělit do dvou skupin: individuální faktory (věk, pohlaví, národnost, kultura, vzdělání, atd.) a organizační faktory (etický kodex, odvětví, tým, autentický lídr, etická kultura, atd.). Individuální faktory jedince mohou být proměnlivé, proto by se organizace měla zaměřit na faktory organizační, které vytvoří

prostředí pro správné rozhodování. Etické chování jedince je výsledkem etické úrovně organizace.

Proces socializace

Socializační proces je v organizaci důležitý zejména pro nové zaměstnance. Jak již bylo uvedeno dříve, člověk se etickým nerodí, ale postupným socializačním procesem se etickým stává. Nicméně socializační proces je proces kontinuální. Proto by v organizaci měl fungovat neustále na všech pozicích a po celou dobu pracovního poměru. Socializace by měla probíhat na bázi neustálého učícího se procesu, kdy jedinec vstřebává podnikovou kulturu (hodnoty, normy, principy, atd.) tak, aby bylo možno realizovat jakoukoliv činnost v souladu s podnikovou kulturou. Nový jedinec by měl být motivován a sám se proaktivně zapojovat do tohoto procesu. Stejně tak by se měl chovat zaměstnanec s dlouhodobým pracovním poměrem a autentický lídr, který bude zároveň jakýmsi zrcadlem pro nového jedince. Socializační proces může být formální, což je vyhovující pro velké korporace a pro malé organizace může být neformální.

Firma si tak může zvolit, zda chce socializační proces začlenit do své řídicí struktury (a zda spíše na její vyšší nebo nižší úrovni), či to nechat na úrovni individuální. Pokud se firma rozhodne včlenit socializační proces do své řídicí struktury, tak by příslušné prvky řídicí struktury měly využít tyto nástroje: orientační program pro nováčky, vzdělávací programy, krátké rozhovory, sociální sítě a také horké linky. Tyto všechny nástroje mohou ovlivnit socializační proces. Orientační program v sobě nese myšlenky, hodnoty, normy, etické aktivity organizace. Hlavním úkolem je formovat nové členy a vytvořit jim prostor pro získání všech informací o organizaci. Vzdělávací programy mají za úkol poskytnout koučování, mentoring, modelové role, a to z důvodů posílení etické identity jedince přes transparentní a otevřenou komunikaci. Mezi nejúčinnější nástroje socializačního procesu patří právě vzdělávací program, jehož správné nastavení vede k lepší komunikaci uvnitř firmy a navíc umožňuje předcházet nedorozuměním.

Třetím formálním nástrojem, který ovlivňuje socializační proces, jsou tzv. horké linky. Zaměstnanci mají možnost zavolat a pohovořit si o etických dilematech. Zde je opět jasné, že tento nástroj mohou využít pouze velké firmy. Malé firmy mohou horké linky nahradit komunikací tváří v tvář. Sociální sítě a krátké rozhovory patří do neformálních faktorů. I když se možná zdá, že neformální nástroje nebudou mít takovou sílu, tak v dnešní době jsou velmi

žádané. To mohou využít především malé firmy, které nemohou zapojit všechny nástroje, které ovlivňují socializační proces. Komunikace v této podobě je velmi efektivní. Nemusí se využívat jen nástrojů jako např. facebook, twitter, nebo e-mail, ale lze například využít i chytrých telefonů a aplikací WhatsApp, Viber či jiných. Krátké rozhovory jsou využívány především autentickými lídry. Zde je úkolem vzbudit důvěru svého zaměstnance a vytvořit pevný pracovní vztah. Úkolem neformálních nástrojů je podpořit etickou kulturu a firemní identitu.

Reporting

V dnešní době existuje celá řada technik pro monitorování, hodnocení, reportování a kontrolu. Ovšem nasazení vyhodnocovací techniky v rámci měření úrovně etiky v organizaci již tak jednoduché není. Zásadní problém je v tom, že měření etické úrovně nese v sobě řadu nestandardních otázek, které je velmi těžké měřit. Mnoho firem se pokouší vytvořit svůj vyhodnocovací systém, který by byl pro danou firmu použitelný. Ovšem všeobecně použitelný vyhodnocovací systém neexistuje. Dalším problémem je, že mnoho firem nepoužívá reportingu neboli nahlášení etických/neetických zpráv. Neexistuje tu povinnost. Firmy by měly zavést hlášení etických/neetických zpráv, a to z důvodu vyšší transparentnosti a spolehlivosti údajů. Etická hlášení by se v další etapě mohla doplňovat do dokumentu hodnoty a modely chování, což by snižovalo riziko opakovaných chyb.

Závěrem

Navržený „Všeobecný etický model“ přináší komplexní zohlednění klíčových vlivů, které s implementací etiky souvisejí, přičemž toto zohlednění reflektuje standardní firemní procesy a neměl by tedy být pro firmy nesrozumitelný. Ze srovnání s předchozími modely vyplývají též benefity, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 15: Srovnání etických modelů

Kritéria	Etický model			
	<i>Svensson-Wood</i>	<i>Etický model Lloyd-Mey</i>	<i>Živoucí etický model</i>	<i>Všeobecný etický model</i>
<i>Funkčnost ve všech zemích</i>	Ne	Ano	Ano	Ano
<i>Funkčnost ve všech firmách</i>	Ne	Ne	Ne	Ano
<i>Funkčnost ve farmaceutických firmách</i>	Ne	Ne	Ne	Ano
<i>Komplexnost</i>	Ne	Ne	Ne	Ano
<i>Zapojení státu</i>	Ano	Ne	Ne	Ano
<i>Stanovení jasných procesů</i>	Ne	Ano	Ne	Ano
<i>Dynamičnost</i>	Ano	Ne	Ano	Ano
<i>Snížení nákladů</i>	Ne	Ne	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky vyplývá, že model bere v úvahu země, kde se firmy nacházejí, a také velikost firem. V modelu jsou stanoveny možnosti úpravy modelu pro malé firmy i pro velké. Jak již bylo zmíněno, dynamičnost a komplexnost modelu je jednou z podmínek pro správnou funkčnost. Všechny komponenty jsou provázané, čímž je zajištěna okamžitá reakce na nastalou situaci. Stanovení jasných a jednoduchých procesů je nutností k jeho dynamice a komplexnosti. Snížení nákladů je tu převážně v podobě snížení fluktuace zaměstnanců a s tím spojené náklady, které jsou blíže popsány na str. 97.

7 Diskuze

Disertační práce se věnuje situaci podnikatelské etiky a CSR ve farmaceutickém průmyslu v České republice a Maďarsku na bázi kvalitativních a kvantitativních dat získaných z dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů v letech 2013 a 2014 ve vybraných zemích. Téma podnikatelské etiky a CSR se stává velmi aktuálním. Od roku 2007 publikuje institut ETHISPHERE seznam 100 nejetichtějších firem na světě. Oceněné jsou firmy, které nejenže splňují etické a CSR standardy, ale zároveň určují další trendy v této oblasti. Od roku 2007 až do roku 2012 byly na tomto seznamu uvedeny též farmaceutické firmy, a to konkrétně Genzyme, Novartis, Novo Nordisk, Baxter, Novozymes, Astrazeneca nebo Medicis. V letech 2013-2015 se již žádná z těchto firem na seznamu neobjevuje. Objevují se pouze firmy z podobných odvětví jako chemický průmysl (Ecolab, H.B Fuller, Eastman Chemicals Company), zdraví a krása (L'OREAL, Shiseido Company), zdravotní přístroje (Coloplast A/S, Henry Schein, Becton Dickinson) a zdravotnické produkty (Henry Schein Company). Firmy, které se ucházejí o toto hodnocení, vidí přínos hlavně v jejich roli na trhu. Ostatní firmy ze stejného odvětví používají oceněné firmy jako benchmark neboli jakési měřítko. (ETHISPHERE, 2015) To také potvrdily výzkumy autorky disertační práce, kdy 44 % respondentů odpovědělo, že etika přispívá k úspěchu jejich firmy. Z výzkumu z roku 2005 vyplynulo, že firmy preferují etické jednání před neetickým, protože z toho plyne řada výhod a to zejména dobré jméno firmy, které přináší dlouhodobé vztahy s dodavateli a odběrateli. Další výzkum, který se věnoval podobné tématice, byl realizován firmou Gfk Praha. Manažeři firem uvedli, že v dlouhodobém horizontu se neetické chování firmě nevyplácí. (TI, Neznámý) Na základě srovnání s výsledky z předchozích výzkumů lze říci, že témata podnikatelská etika a CSR nabývají na důležitosti. Firmy si uvědomují, že tlak společnosti na jejich etické chování sílí.

Z výzkumu ERC z roku 2015 vyplynulo 5 nejčastějších neetických chování zaměstnanců v práci, mezi které patří: využívání pracovní doby k osobním činnostem, krádeže zaměstnanců, hrubé chování, lež a porušování firemní internetové politiky. Z výzkumu vyplývá, že zprávu o porušení pravidel podalo v roce 2015 22 % zaměstnanců, což je růst z 15 % z roku 2014 ve státě Washington D.C. v USA. Nicméně důvěra v etiku seniorních lídrů poklesla z 68 % v roce 2014 na 62 % v roce 2015. (Schwartz, 2015) Výzkum, který byl veden metodou 360° zpětné vazby, přinesl výsledky v oblasti čestnosti lídrů. Hlavní otázkou

tu bylo, zda je lídr tak čestným, jak si myslí. Tento výzkum absolvovalo přes 30 000 lídrů, kteří měli za úkol popsat schopnosti lídra a ohodnotit je pomocí pětistupňové škály. Mezi zmíněné schopnosti patřily: technické znalosti, dovednosti řešit problémy – spravedlivý přístup, osobní hodnoty, zaměření se na výsledky, stanovení jasných cílů, efektivní komunikace, inspirativnost a schopnost motivovat, budování vztahů, rozvoj ostatních zaměstnanců, poskytování strategické perspektivy a boj za změny. 80 % lídrů ohodnotilo samo sebe v rozmezí stupňů 4-5. 17,5 % respondentů se ohodnotilo na stupnici číslem 3. To znamená, že se téměř všichni vidí jako etičtí a čestní lidé. Tyto výsledky podpořili i jejich zaměstnanci či přímé reporty. Nicméně manažeři vždy dali nižší skóre ve všech oblastech. (Zenger, 2012) Z výzkumu autorky disertační práce vyplynulo, že 57 % manažerů opakuje svým podřízeným, že etické chování je velmi důležité. Ovšem 50 % z dotázaných odpovědělo, že se muselo v rámci jejich pracovní činnosti zachovat neeticky. Pouze 36 % respondentů dále uvedlo, že není možné zcela plnit všechna etická pravidla daná firmou. Respondenti dále uvedli, že 24 % vůbec nebylo seznámeno s dokumenty, které se týkají neetického jednání. Z hloubkových rozhovorů vyplynula domněnka, že etický kodex firem četlo pouze 20 % zaměstnanců. Není proto žádným překvapením, že 65 % respondentů čelí etickým dilematům často. A to zejména v situacích jako: neetické chování svého kolegy, lékař si řekl o finanční úplatek, lékař si řekl o hmotný úplatek, atd.

V roce 2012 Hallie Crawford zveřejnila 5 základních faktorů, které jsou pro zaměstnance zásadní pro výběr povolání. Mezi těchto 5 faktorů patří: typy osobností, se kterými bude potenciální zaměstnanec pracovat, podniková kultura (etika, prostředí, důvěra), hodnoty a mise, které musí být v souladu s hodnotami potenciálního zaměstnance, typ osobnosti potenciálního zaměstnance (extrovert/introvert) a v neposlední řadě je to vedení (vedoucí pracovník a jeho filosofie). Jako nejčastější chyby, které vedoucí pracovníci dělají, jsou uvedeny následující: *nespravedlivé chování vůči zaměstnancům, zametání problémů pod koberec, pochvala zaměstnanců, kteří si to nezaslouží, upřednostňování svých zájmů*. Výzkum ukázal, že právě etika může být jakýmsi „lepidlem“ v práci. Pokud se dělají věci eticky korektně, tak zaměstnanci jsou v práci více spokojeni. (Crawford, 2012) Výzkum potvrdil, že podniková kultura a hodnoty firmy jsou důležité pro výběr pracovní pozice. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 44 % respondentů si vybralo konkrétní firmu z důvodu vysoké míry implementace etiky v procesech firmy. Dalších 14 % odpovědělo, že tento faktor byl pro ně velmi důležitý.

Dle Cravena (2015) se očekávání transparentnosti v poslední době stalo v podnikání realitou. Ve všech odvětvích se transparentnost stala hlavním faktorem k nastavení úspěšného obchodního modelu. Neúplná informace již zákazníkům nestačí. Podnikání se střetává s velmi inteligentním zákazníkem, který si zjišťuje informace a dle toho se rozhoduje. Bohužel firmy zatím nepovažují transparentnost za významnou součást obchodního modelu. Vidí ji zatím pouze jako nástroj k vylepšení image firmy. Harvard Business School sledovala spokojenost zákazníků v restauraci. Zákazníkovi bylo umožněno vidět kuchaře a přípravu jeho jídla. Spokojenost zákazníku se zvýšila z 13 % na 17 %. (Craven, 2015) Dotazníkové šetření realizované autorkou ukázalo, že 27 % zákazníků vyžaduje etické jednání farmaceutické společnosti vždy a 21 % téměř vždy. Pouze 15 % respondentů odpovědělo, že pro jejich zákazníky je to zcela nedůležité. Co se týče komunikace se zákazníky, pouze 30 % farmaceutických společností komunikuje ohledně etických témat se zákazníkem.

Z výzkumu autorky disertační práce vyplynulo, že 36 % respondentů se zcela ztotožnilo s výrokem, že jejich firma respektuje etické principy v marketingové činnosti. To potvrzuje předchozí výzkum Iftekara a kol. z roku 2013. Cílem tohoto výzkumu byla verifikace následujících hypotéz:

- Neetické marketingové praktiky jsou používány zejména k přímé manipulaci procesu výběru u spotřebitele.
- Zmanipulovaný proces výběru ovlivní chování konečného zákazníka.

Tyto hypotézy byly potvrzeny. Jako neetické marketingové aktivity byly zmíněny: uvádění nepravdivých či zavádějících informací, skrývání vedlejších účinků, nátlakové prodejní taktiky, kontakt osoby bez jejího souhlasu, využívání zákazníků, pomluva konkurenčních výrobků, výměna výrobků, podplácení, atd. (Iftekhar a kol., 2013)

Koncept CSR za posledních 10 let zaznamenal pokrok i ve farmaceutických společnostech. Takto to vyplynulo z hloubkového rozhovoru. Respondenti uvedli, že nejvíce je CSR vidět v rámci sponzorství, workshopů nebo spoluprací s jinými organizacemi. Z průzkumu BLF z roku 2008 vyplynulo, že 93 % firem realizuje alespoň jednu CSR aktivitu. V roce 2010 proběhl další průzkum, kde 60 % respondentů uvedlo, že v roce 2009-2010 hodlají rozšířit či začít některé ze CSR aktivit. Tento výsledek se potvrdil i v roce 2012, kdy respondenti uvedli, že chtějí zvýšit své zapojení do společensky odpovědných aktivit.

Na základě výše uvedených výsledků, které poukázaly na důležitost zapojení etiky a CSR do všech procesů farmaceutických firem, byla teoretická část disertační práce podrobněji rozpracována, aby přinesla ucelený přehled o etických nástrojích pro farmaceutické firmy, které by je chtěly využít ve svých procesech. Znalost současného stavu podnikatelské etiky a konkrétních nástrojů byly nezbytné k rozpracování další kapitoly. Tato kapitola se zaměřuje na etické modely, které existují, ale zatím nejsou hojně využívány. Cílem této části je řádné seznámení s etickými modely, které nebyly nikde jednotně popsány. Uvedené informace jsou nutné k pochopení základních principů podnikatelské etiky a nastínění možného využití jejich nástrojů v podnikání. Pro jednoduchou implementaci etiky do procesů farmaceutické firmy autorka navrhla Všeobecný etický model, který je blíže specifikován v kapitole 5.4.1. Autorka navrhla tento model kvůli nejasnostem v použití dosavadních modelů. Respondenti se shodli, že takto popsané modely by nemohli využít v chodu jejich firmy. Nejčastěji zazněla slova: komplikovanost a nedostatečná znalost problematiky. Navržený model byl koncipován tak, aby byl použitelný pro farmaceutickou firmu jakékoliv velikosti. Tato firma si může přizpůsobit využití etických nástrojů dle své velikosti. Všeobecný etický model má za úkol pomoci farmaceutické firmě k rychlejší reakci na vnitřní i vnější vlivy.

V rámci disertační práce byly stanoveny 3 hypotézy, které navazovaly na aktuální stav řešené problematiky etiky ve farmaceutickém průmyslu a zároveň na výsledky realizovaných výzkumů. Hypotézy byly formulovány takto:

H1: Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.

H2: Zaměstnanec se v originální farmaceutické firmě chová etičtěji než zaměstnanec v generické farmaceutické firmě.

H3: Pro originální farmaceutické firmy je více důležité mít eticky smýšlející stakeholdery než pro generické farmaceutické firmy.

Všechny hypotézy byly testovány pomocí neparametrického Mann-Whitneyův pořadového testu. Tento test byl zvolen kvůli anormalitě dat. Všechny hypotézy srovnávaly generické a originální farmaceutické firmy v různých aspektech. Tímto testem byly testovány hypotézy, že odpovědi na danou otázku mají pro originální a generické společnosti stejné pravděpodobnostní rozdělení oproti oboustranné alternativě. Byla zvolena standardní hladina významnosti 5 %. Pro H1 byl navíc použit test nezávislosti v kontingenční tabulce a to v sekci

6.4.1.1. V rámci testování nezávislosti byl použit chí-kvadrát test, ve kterém byla testována nulová hypotéza, že odpovědi na vybrané otázky nezávisí na typu farmaceutické firmy (originál, generika). Jelikož odpověď Nevím nemá vypovídající hodnotu, tak byla v rámci testování vyjmuta.

Hypotéza č. 1

Originální farmaceutické firmy se profilují více jako etické než generické farmaceutické firmy.

Pro tuto hypotézu testována nezávislost odpovědí na typu farmaceutických firem (originální, generické). Na 5% hladině významnosti však nulová hypotéza nebyla zamítnuta, to znamená, že se závislost odpovědí na tyto otázky na typu firem se neprokázala. Lze tedy konstatovat, že **hypotézu zamítáme**.

V sekci 6.1.1.4 se hypotéza H1 **potvrdila** u tří otázek z pěti. Můžeme tedy konstatovat, že originální firmy se chovají etičtěji, a proto dosahují vyšších úspěchů.

Hypotéza č. 2

Zaměstnanec se v originální farmaceutické firmě chová etičtěji než zaměstnanec v generické farmaceutické firmě.

Nižší hodnota součtu pořadí znamená, že hodnocení zkoumané otázky bylo v dané skupině nižší v porovnání s druhou a naopak. U tří otázek z pěti **nebyla** hypotéza H2 **zamítnuta**, což znamená, že zaměstnanci originálních farma firem se chovají etičtěji.

Hypotéza č. 3

Pro originální farmaceutické firmy je více důležité mít eticky smýšlející stakeholdery než pro generické farmaceutické firmy.

V této sekci se hypotéza H3 **potvrdila** u poloviny otázek.

Výsledky, které předložená disertační práce předkládá, vycházejí ze tří oblastí: teoretická oblast, praxe a pedagogická oblast. Autorka disertační práce vnímá tyto oblasti jako úzce propojeny a jako také se musí doplňovat.

7.1 Využití výsledků pro vědu

Podnikatelská etika je aktuálním tématem, které je rozvíjeno na národní i na světové úrovni. V současné době je v České republice a Maďarsku nedostatečné povědomí o problematice podnikatelské etiky a konkrétních nástrojích použitelných při podnikání. Dalším slabým místem je nedostatek publikací na téma etických modelů, které by rozvíjely vědomosti podnikatelů a zároveň kultivovaly podnikatelské prostředí celosvětově. Pro snížení těchto nedostatků byly učiněny následující kroky:

- Výsledky celého výzkumu byly publikovány v monografii *Trends of Business Ethics and Corporate Social Responsibility in Central Europe*, který podpořil Mezinárodní Visegradský fond.
- Dílčí cíle byly publikovány na konferencích jako Firma a konkurenční prostředí a v odborných periodikách jako Cambridge Scholars Publishing UK, Forum Scientiae Oeconomia nebo Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis a dalších mezinárodních publikacích.

Hlavní výsledek disertační práce – Všeobecný etický model – přispívá k pokračování vědecké diskuse na toto téma, a může sloužit jako východisko pro další rozvoj řešené problematiky a podklad pro širší ověření jeho uplatnitelnosti v praxi (případně i v jiných odvětvích).

7.2 Využití výsledků pro pedagogickou činnost

Výsledků disertační práce bude využito jako studijního materiálu pro studenty vysokých škol, zejména na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, v předmětech zabývajících se tematikou zdravotnictví, strategického managementu a CSR. Konkrétně se bude jednat o předměty Společenská odpovědnost firem na bakalářském stupni studia oboru manažersko - ekonomický. Dále v předmětu Strategický management na magisterském stupni oboru manažersko - ekonomický. Výsledky budou dále využity na Corvinus univerzitě v Budapešti, na Žilinské univerzitě v Žilině a na Univerzitě Dabrowa Górnicza.

7.3 Využití výsledků pro praxi

V posledních deseti letech jsou patrné snahy světových organizací jako například The Ethisphere Institute nebo Maclean ve spolupráci se Sustainanalytics, podpořit rozvoj implementace etických principů ve strategiích firem formou soutěží mezi. Firmy se takto snaží dosáhnout nejvyššího ocenění v celosvětovém měřítku. Ve většině případů se účastní pouze velké korporace, které mohou vyčlenit svůj tým, který se stará o etiku ve všech procesech firmy. V návaznosti na tyto skutečnosti autorka navrhla všeobecný etický model, který mohou využít i malé firmy. Autorka explicitně popisuje všechny nástroje, které mohou být použity a i konkrétně v jakých procesech. Tímto způsobem si může firma zhodnotit, jaké aktivity implementuje a učiní tak krok ke kultivaci podnikatelského prostředí. Nástroje mohou být využity na jakékoliv úrovni managementu. Jako příklad může být uveden HR managerka, která do procesu výběru implementuje test poctivosti. Dále v případě nástupu zaměstnanec do pracovního procesu by byl nastaven od prvního dne socializační proces popsán v kapitole 6.2.1.

7.4 Náměty pro další pokračování výzkumu

Dle autorky disertační práce je další výzkum nutno zaměřit nejen na další země a odvětví, ale i na tematiku související s podnikatelskou etikou, což je oblast CSR. Autorka disertační práce se této tematice věnuje pouze okrajově, nicméně vidí nedostatečnou informovanost až nedorozumění právě v pojmech CSR a podnikatelská etika. Výzkum v oblasti CSR by obohatil výzkum autorky disertační práce a zároveň by doplnil další nástroje v procesech firem, které by mohly být implementovány jako součást rozvoje implementace etických principů.

Za vhodné autorka disertační práce také považuje opakování již realizovaného výzkumu ve dvouletých periodách. Tento časový úsek by umožnil sledovat změny v chování farmaceutických firem v regionu střední a východní Evropy, a také změny v chování zaměstnance, zákazníka a dodavatele.

8 Závěr

Podnikatelská etika v České republice a Maďarsku prošla od začátku 90. let 20. století dramatickým vývojem a to z důvodu liberalizace obchodu a nastolení konkurenčního boje. V počátku konkurenční boj mezi firmami spíše utlačoval podnikatelskou etiku do pozadí. S uvědoměním si potenciální konkurenční výhody v této oblasti se konkurenční boj stal hybnou silou, která akcentuje důležitost etiky v podnikání. V současné době firmy začaly používat hojně některé z nástrojů pro implementaci etiky do svých procesů. V tomto ohledu ani farmaceutické firmy nejsou pozadu. Tlak z globálního trhu, ze strany asociací, státu a v neposlední řadě ze strany zákazníků přispívá ke kultivaci tohoto trhu z etického hlediska. Je nutno si ovšem uvědomit, že farmaceutické firmy by měly být vůdčími firmami v oblasti implementace podnikatelské etiky ve firemních strategiích a je tomu zejména z důvodu charakteru jejich podnikání. Právě lidské zdraví je tím „nejdražším artiklem“, který lidstvo má. Proto i podnikání v této oblasti by mělo dbát nejvyšších etických norem a kvalit jaké jsou v dnešní době dostupné.

Požadavky zákazníků (pacientů) na vyšší informovanost o léčivech, transparentnost a možnosti výběru léčiva rostou. Zaměstnanci farmaceutických firem si začínají vybírat, u kterých farmaceutických firem by chtěli pracovat. Někteří chtějí vyšší plat, druzí atraktivní odvětví, ale většina se začíná zajímat o dobré jméno firmy, hodnoty firmy, etickou kulturu firmy a také autentického lídra. Tady jde vidět největší změna za období posledních 10 let. Dříve zaměstnanci chtěli pracovat ve farmaceutickém průmyslu pouze kvůli vysokým platům. Bylo v podstatě jedno, zda pracují v originální firmě nebo generické. Tento posun vedl a stále vede ke změnám strategií farmaceutických firem. Farmaceutické firmy ztrácejí výsadní postavení firem, které si vychovávají své zákazníky a diktují si svá pravidla.

Disertační práce reaguje na změny, které se právě dějí ve farmaceutickém průmyslu v České republice a Maďarsku. Hlavním cílem práce bylo vytvořit vhodný etický model implementace etiky do podnikové strategie farmaceutických firem v České republice a v Maďarsku tak, aby jeho aplikace byla efektivní. Pro splnění hlavního cíle byly nejprve provedeny analýzy pro zmapování současného stavu podnikatelské etiky v České republice a Maďarsku. Dále byly vyhodnoceny sekundární prameny z výzkumů realizovaných na danou problematiku. Na teoretické poznatky navázal primární kvantitativní výzkum, jehož výsledky přispěly k ověření

stanovených hypotéz. Tento výzkum byl realizován autorkou a třemi partnerskými univerzitami v letech 2013-2014 za přispění International Visegrad Fund. Autorkou byl zpracován pouze vzorek dat, který se týkal českého a maďarského trhu. Tento vzorek byl vybrán autorkou záměrně z důvodu kulturních podobností a hlavně z důvodů podobnosti velikosti farmaceutického trhu. Na základě získaných primárních a sekundárních dat byl autorkou vytvořen **všeobecný etický model** pro farmaceutické firmy na českém a maďarském trhu.

Z primárního výzkumu, který probíhal v dotazníkové formě a pro hlubší vhled do problematiky i ve formě hloubkového rozhovoru vyplynulo, že etiku považují respondenti za důležitou a že v horizontu 10 let bude tento trend mít stále vzestupnou tendenci. Farmaceutické firmy nemají ve většině případů stanovenou dlouhodobou strategii v této oblasti. Nejsou tedy stanoveny žádné konkrétní cíle, které by vedly farmaceutickou firmu k vizi stát se do 10 let jednou z nejvíce etických firem v České republice nebo Maďarsku. Všechny zjištěné informace tedy vedly k jednomu cíli, kterým bylo navrzení konkrétních kroků pro farmaceutické firmy, které by jim dopomohly se stát eticky smýšlející a konající entitou. Všeobecný etický model navržený autorkou disertační práce zahrnuje klíčové faktory, které farmaceutické firmy vnímají jako nutnost a další klíčové faktory, které autorka identifikovala jako důležité z výzkumu. Konkrétní doporučení změn autorka disertační práce navrhla v popisu všeobecného etického modelu. Jako nové nástroje byly autorkou navrženy například: test čestnosti tzv. honesty-integrity test, který se v České republice ani v Maďarsku nevyužívá při pohovorech. Dále byla vytvořena firemní stupnice etické hodnoty a sociálně odpovědný rozvoj dodavatelů, což by umožnilo firmě ohodnotit dodavatele. Jako jeden z klíčových komponentů pro funkčnost etiky ve firmě vidí autorka autentického lídra a to z tohoto důvodu: „Firma je odrazem svého majitele.“ (Dokoupil, 2015) A jako další komponent vidí autorka zaměstnance, který by měl být více začleněn do celého procesu implementace etiky. Celý všeobecný etický model autorka koncipovala tak, aby byl jednoduchý na pochopení a tedy i na použití a dále, aby byl použitelný pro farmaceutické firmy jakékoliv velikosti ve dvou vybraných zemích a to v České republice a v Maďarsku.

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Členové Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP)	48
Tabulka 2: Členové ČAFF	48
Tabulka 3: Mzdové ohodnocení ve farmaceutickém průmyslu v Kč měsíčně.....	51
Tabulka 4: TOP 10 farmaceutických firem v Maďarsku 2010-2011	53
Tabulka 5: Členové MAGYOSZ.....	55
Tabulka 6: Členové AIPM	56
Tabulka 7: Mzdy farmaceutických firem v Maďarsku v CZK	58
Tabulka 8: Srovnání českého a maďarského trhu	58
Tabulka 9: Srovnání kupní síly v ČR a Maďarsku v roce 2015.....	59
Tabulka 10: Pearsonův Chí kvadrát	64
Tabulka 11: Tabulka vypovídacích hodnot.....	65
Tabulka 12: Tabulka vypovídacích hodnot.....	70
Tabulka 13: Tabulka vypovídacích hodnot.....	77
Tabulka 14: Porovnání etických modelů.....	95
Tabulka 15: Srovnání etických modelů.....	107

10 Seznam obrázků

Obr. 1 Role organizační etiky v činnosti firmy	15
Obr. 2 Model podnikání Svensson-Wood	17
Obr. 3 Etický model Lloyd-Mey	19
Obr. 4 Živoucí etický kodex	21
Obr. 5 Proces etického rozhodování v podnikání	26
Obr. 6 Globální důvěra v odvětví v % (2012 -2013)	29
Obr. 7 Pracovní zařazení	42
Obr. 8 Trvání současného zaměstnání.....	61
Obr. 9 Etický kodex v dané firmě	62
Obr. 10 Edukace ohledně etického chování	62
Obr. 11 Firma v médiích za poslední 3 roky.....	63
Obr. 12 Pokuta firmy v posledních 3 letech.....	64
Obr. 13 Etické dilema v práci.....	66
Obr. 14 Krabicový graf otázky č. 12	67
Obr. 15 Krabicový graf otázky č. 13	68
Obr. 16 Výběr pracovní pozice dle etického kritéria	69
Obr. 17 Vyžadování etického jednání - zákazníci.....	71
Obr. 18 Krabicový graf otázka č. 17	71
Obr. 19 Krabicový graf otázka č. 18	72
Obr. 20 Etika dodavatelů farmaceutických firem	73
Obr. 21 Dodržování etických zásad u dodavatelů.....	74
Obr. 22 Krabicový graf otázka č. 21	75
Obr. 23 Srovnání etického chování oproti konkurenci	76
Obr. 24 Krabicový graf otázka č. 24	78
Obr. 25 Etické jednání pomáhá vyšším prodejům	79
Obr. 26 Krabicový graf otázka č.26	80
Obr. 27 Krabicový graf otázka č.27	80
Obr. 28 Pravděpodobnost zvýšení významu etického jednání během 2 let	81
Obr. 29 Všeobecný etický model	97

11 Seznam zkratek

AIFP	Asociace inovativního farmaceutického průmyslu
AIPM	Association of International Pharmaceutical Manufacturers /překlad: Mezinárodní asociace farmaceutických výrobců/
ASM	Area Sales Manager /překlad: Regionální obchodní manažer/
BRIC	Zkratkovité označení hospodářského uskupení Brazílie, Rusko, Indie a Číny
BU	Business unit /překlad: obchodní jednotka/
BUM	Business unit manager /překlad: obchodní manažer strategické jednotky/
CEE	Central and Eastern Europe /překlad: Střední a východní Evropa/
CSR	Corporate Social Responsibility /překlad: společenská odpovědnost organizací/
CZ	Czech republic /překlad: Česká republika/
CZK	Zkratka české koruny
ČLS JEP	Česká lékařská společnost Jana Evangelisty Purkyně
ČR	Česká republika
EESZT	Elektronikus egészségügyi szolgáltatási tér /překlad: Cesta elektronické zdravotní služby/
EU	Evropská unie
GYEMSI	Gyógyszerészeti és Egészségügyi Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet /překlad: Národní institut kvality a organizačního rozvoje ve zdravotnictví a medicíně/
HIF	Zdravotní pojišťovací administrativní fond
HU	Hungary /překlad: Maďarsko/
HUF	Zkratka maďarského forintu
MAGYOSZ	Maďarská asociace farmaceutických výrobců
MM	Marketingový manažer
PM	Produktový manažer
SPOFA	Spojené farmaceutické závody

SÚKL

Státní ústav pro kontrolu léčiv

TIC

Transparency International Česká republika

12 Použitá literatura

1. **AIFP. 2008.** Asociace inovativního farmaceutického průmyslu. AIFP. [Online] 2008. <http://www.aifp.cz/cz/index.php>.
2. **AIFP. 2015.** Výzkum a vývoj. Asociace inovativního farmaceutického průmyslu. [Online] AIFP, 2015. [Citace: 5. Leden 2015.] Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cs/vyvoj-leku/vyzkum-a-vyvoj/>.
3. **Anonymní. 2005-2006.** ABC slovník cizích slov. ABC slovník cizích slov. [Online] 2005-2006. [Citace: 18. Listopad 2013.] Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/norma>.
4. **Anonymní. Neznámý.** Úvod. vscht.cz. [Online] [Citace: 5. Leden 2015.] http://old.vscht.cz/uoch/cz/download/Farmakochemie/1_Uvod.pdf.
5. **Anonymní. 1995.** Podnikatelská etika očima průzkumu. Hospodářské noviny. [Online] 1995. [Citace: 14. Leden 2015.] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-833708-podnikatelska-etika-ocima-pruzkumu>.
6. **Anonymní. 2010-2013.** Norma. Co je to? [Online] 2010-2013. [Citace: 18. Listopad 2013.] Dostupné z: <http://cojeto.superia.cz/pravo/norma.php>.
7. **Anonymní. 2006.** Remedia.cz. Aktuální problémy farmakoterapeutické praxe – 5. část; Pozitivní listy po 10 letech; 1. díl: Klinické a ekonomické aspekty systému pozitivních listů. [Online] 2015. [Citace: 2. Prosinec 2015.] Dostupné z: <http://www.remedia.cz/Clanky/EBM/Aktualni-problemy-farmakoterapeuticke-praxe-5-cast-Pozitivni-listy-po-10-letech-1-dil-Klinicke-a-ekonomicke-aspekty-systemu-pozitivnich-listu/6-af-en.magarticle.aspx/>.
8. **Anonymní. 2012.** The 5 Most Important Factors for Choosing Your Work Environment. Talentzoo. [Online] 2012. [Citace: 7. Duben 2016.] Dostupné z: <http://www.talentzoo.com/news/The-5-Most-Important-Factors-for-Choosing-Your-Work-Environment/16126.html>.
9. **Anonymní. 2010.** Unethical companies. Actionfourplanet.com. [Online] 2010. [Citace: 12. Prosinec 2015.] Dostupné z: <http://www.actionfourplanet.com/#/top-10-unethical-companies/4545796858>.
10. **Anonymní. 1999.** FIDES ET RATIO. FIDES ET RATIO. [Online] 1999. Dostupné z: <http://www.kebrle.cz/katdocs/FidesEtRatio.htm>.

11. **Anonymní. 1998-2016.** Generická firma. Velký lékařský slovník. [Online] 198-2016. [Citace: 2. Listopad 2015.] Dostupné z: <http://lekarske.slovniky.cz/pojem/genericka-firma>.
12. **Anonymní. 2012.** KMLE 1079. Top Office Supplies That Are Stolen & The Average Value of Contents In A Woman's Purse! [Online] 2012. [Citace: 5. Leden 2016.] Dostupné z: <http://kml1079.cbslocal.com/2012/05/16/top-office-supplies-that-are-stolen/>.
13. **Anonymní. Neznámý.** Co je CSR? Business Leader Forum [Online]. [Citace: 5. Únor 2016.] Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>.
14. **Ashforth, B. E. a Mael, F. 1996.** Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*. 1996, 13, pp. 19-64.
15. **Avolio, B. J., a kol. 2004.** Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*. Quarterly, 2004, 15, pp. 801-823.
16. **Balmer, J. M. a Gray, E. R. 2000.** Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*. 2000, 32, pp. 256-261.
17. **Balmer, J. M. a Greyser, S.A. 2002.** Managing the Multiple Identities of the Cooperation. *California Management Review*. 2002, Vol. 3, 44, pp. 72-86.
18. **Bass, B. M. a Avolio, B. J. 1994.** Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousands Oaks : Sage Publications, Inc., 1994. 0-8039-5236-8.
19. **Beran, A. 2011.** Evangelická akademie. Etika a morálka-úvod. [Online] Evangelická akademie. [Citace: 15. Listopad 2013.] Dostupné z: <http://www.eapraha.cz/beran/docs/kr3s/etikauvod.pdf>.
20. **Bohatá, M. 1994.** Etika a ekonomika - sborník ze semináře. Praha : CERGE-NHÚ, 1994. Sv. 29, str. 8.
21. **Boncz, I. a kol. 2004.** Financing of health care services in Hungary. *The European Journal of Health Economics*. 2004, Vol. 3, 5, pp. 252-258.
22. **Borbás, I., a kol. 2011.** Hungarian Health System Scan. National Institute for Strategic Health Research. 2011, Vol. 1, 4.
23. **Borysenko, K. 2015.** What Was Management Thinking? The High Cost of Employee Turnover . *Eremedia*. [Online] 2015. [Citace: 5. Červen 2016.] Dostupný

- z: <http://www.eremedia.com/tlnt/what-was-leadership-thinking-the-shockingly-high-cost-of-employee-turnover/>.
24. **Brown, M. E., Treviño, L. K. a Harrison, D. A. 2005.** Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005, 97, pp. 117-134.
 25. **Bruhn, J. G. 2001.** Trust and the health of organizations. New York : Springer US, 2001. pp. 169-186. 978-1-4613-5218-1.
 26. **Byznysprospolecnost.cz. 2010.** Co je společenská odpovědnost firem. *Byznysprospolecnost.cz*. [Online] 2010. [Citace: 1. Srpen 2014.] Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/lbg/spolecenska-odpovednost-firem.html>.
 27. **Carroll, A. B. a Buchholtz, A. K. 2009.** Business and society: Ethics and stakeholder management. 7 th Edition. Cincinnati : Thomson Learning, 2009. 978-0-324-56939-1.
 28. **Crawford, Hallie. 2012.** The 5 Most Important Factors for Choosing Your Work Environment. [Online] 2012. [Citace: 31. červenec 2015.] <http://www.talentzoo.com/news/The-5-Most-Important-Factors-for-Choosing-Your-Work-Environment/16126.html>.
 29. **Creaven, R. 2015.** Let's Be Real: Why Transparency in Business Should Be the Norm. *Entrepreneur*. [Online] 2015. [Citace: 20. Únor 2016.] Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/244474>.
 30. **Czech Invest Group. 2012.** Inflow of FDI in the Czech Republic. *Czech Invest*. [Online] May 2012. [Citace: Prosinec 12, 2012.] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/fs-02-inflow-of-fdi-66-en.pdf>.
 31. **ČAFF. 2009-2013.** Česká asociace farmaceutických firem. ČAFF. [Online] 2009-2013. [Citace: Prosinec 12, 2013.] Dostupné z: <http://www.aff.cz/>.
 32. **Čaník, P. a Čaníková, P.. 2006.** Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. *transparency.cz*. [Online] 2006. [Citace: 15. Leden 2015.] Dostupné z: http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf.
 33. **Černohorská, L. a Putnová, A. 2012.** Společenská odpovědnost firem a jak ji měřit? Brno : Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2012. 978-80.7204-806-9.
 34. **Davidova, J., Praznovcova, L. a Stasby L., C. 2008.** Pricing and reimbursement of pharmaceuticals in the Czech Republic and Sweden. *Pharmacy World and Science*. 2008, 30, pp. 57-64.

35. **De Cramer, D. a kol. 2011.** On Understanding Ethical Behavior and Decision Making: A Behavioral Ethics Approach. *British Journal of Management*. 2011.
36. **Doane, D. 2005.** The Myth of CSR. *Stanford Social Innovation Review*. 2005.
37. **Duchoň, B. a Šafránková, J. 2008.** Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků. Praha : C.H.Beck, 2008. 978-80-7400-003-4.
38. **Dušek, O. 2009.** Vysokoškolské kvalifikační práce. www.theses.cz. [Online] [Citace: 15. Březen 2015.] Dostupné z: <http://www.theses.cz/id/b5htck?info=1;isslret=Ond%C5%99ej%3BDU%C5%A0EK%3B;zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dond%C5%99ej%20du%C5%A1ek%26start%3D1>.
39. **EC. 2016.** European Commission. Corporate Social Responsibility (CSR). [Online] 2016. [Citace: 10. Duben 2016.] Dostupné z: <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>.
40. **ECONSTOR. 2004.** FDI in Hungary: The first mover's advantage and disadvantage. ECONSTOR. [Online] 2004. [Citace: Srpen 10, 2012.] Dostupné z: www.econstor.eu.
41. **EDELMAN Group. 2015.** EDELMAN TRUSTBAROMETER. [Online] 2015. [Citace: 18. Říjen 2015.] Dostupné z: <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer/>.
42. **Emiliani, M. L. 2000.** The oath of management. *Management decision*. 2000, Vol. 38, 4.
43. **Espicom group. 2012.** The Pharmaceutical Market: Hungary. Espicom business intelligence. [Online] 2012. [Citace: 18. Srpen 2014.] Dostupné z: <http://www.espicom.com/hungary-pharmaceutical-market>.
44. **Ethisphere. 2016.** ETHISPHERE. World's Most Ethical Companies Honorees. [Online] 2016. [Citace: Únor. 2 2016.] Dostupné z: <http://ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/>.
45. **Fang-Mei, T. a Shu-Hao, Ch. 2014.** Corporate Social Responsibility. *iBusiness*. 2014, 6, stránky 117-130.
46. **Fast Market Research Group. 2012.** Czech Republic Pharmaceuticals & Healthcare Report Q4 2012. Fast Market Research. [Online] 2012. [Citace: Duben. 8 2014.] Dostupné z: http://www.fastmr.com/prod/499748_czech_republic_pharmaceuticals_healthcare_report.aspx.

47. **Farlex. 2003-2015.** Pharmaceutical company. The free dictionary. [Online] Farlex, 2003-2015. [Citace: 3. Leden 2015.] Dostupné z: <http://www.thefreedictionary.com/pharmaceutical+company>.
48. **Ferrel, O. C. 2013.** Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. Stamford : Cengage Learning, 2013. 978-1-285-42371-5.
49. **Foreman, P. a Whetten, D. A. 2002.** Members Identification with Multiple-identity Organizations. *Organization Science*. 2002, Vol. 6, 13.
50. **GBI. 1999-2013.** Emerging Pharmaceutical Market - Czech republic - Planned Healthcare Reform Plans Forecast to Slow Growth Rates. Market research. [Online] Market research, 1999-2013. [Citace: Únor 20, 2013.] Dostupné z: <http://www.marketresearch.com>.
51. **Gulácsi, L., D., T. a Dózsa, Cs. 2002.** Pricing and reimbursement of drugs and medical devices in Hungary. *The European Journal of Health Economics*. 2002, Vol. 4, 3, pp. 271-278.
52. **Hall, D. 2009.** Healthcare: rejection of privatisation and patient fees in Central Europe. Public Services International Research Unit. [Online] 2009. [Citace: Květen 20, 2015.] Dostupné z: www.psir.org.
53. **Haslam, S. A., Postmes, T. a Ellemers, N. 2003.** More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*. 2003, Vol. 4, 14, pp. 357-369.
54. **Hatcher, T. 2002.** Ethics and HRD: A New Approach to Leading Responsible Organizations. Cambridge : Perseus Publishing, 2002. 978-0738205649.
55. **Healy, J. a McKee, M. 1997.** Health sector reform in Central and Eastern Europe: the professional dimension. *Health policy and planning*. 1997, Vol. 12, 4.
56. **Ifthekar, Hanan, a kol. 2013.** Detrimental Effects of Marketing Practices on Consumers' Buying Behaviors. *Business Management Dynamics*. 2013, Sv. 10, 2.
57. **IGY. 2013.** Asociace inovativních farmaceutických výrobců. IGY. [Online] 2013. [Citace: Červen 13, 2014.] Dostupné z: www.igy.hu.
58. **IHS Group. 2012.** IHS. Country & Industry Forecasting: Country & Industry Forecasting: IHS Global Insight. [Online] 2012. [Citace: Leden 5, 2014.] Dostupné z: <http://www.ihs.com/products/global-insight/industry-economic-report.aspx?id=1065966192>.
59. **Jablonski, F. 2007.** The Hungarian Pharmaceutical Industry Is Highly Sophisticated. *Process Worldwid*. [Online] 2007. [Citace: Únor 10, 2013.] Dostupné z:

- http://www.process-worldwide.com/measurement_and_control_automation/software/pcs/articles/296468/
60. **Jeffs, Ch. 2008.** Strategic management. London : SAGE Publications Ltd, 2008. 978-1-4129-4768-8.
 61. **Jonsen, A. J. 2000.** A Short History of Medical Ethics. New York : Oxford University Press Inc., 2000. 978-0-19-5369-84-7.
 62. **Joseph, Ch. a Media, D. 2016.** Examples of Unethical Behavior in an Organization. *Chron.* [Online] 2016. Dostupný z: <http://smallbusiness.chron.com/examples-unethical-behavior-organization-13629.html>.
 63. **Joyner, B. E. a Payner, D. 2002.** Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics.* 2002, Vol. 4, 41, pp. 297-311.
 64. **Kanavos, P., Schurer, W. a Vogler, S. 2011.** The Pharmaceutical Distribution Chain in the European . European Commision. [Online] 2011. [Citace: Březen 8, 2013.] Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/healthcare/files/docs/structimpact_pharmaprices_032011_en.pdf.
 65. **Kark, R., Shamir, B. a Chen. 2003.** The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology.* 2003, Vol. 2, 88, pp. 246-255.
 66. **Kiss, K. 2012.** New Trends In The Hungarian Pharmaceutical Industry. *Pharma7 CEE.* [Online] 2012. [Citace: Březen 12, 2013.] Dostupné z: <http://pharma7cee.com/2012/01/19/new-trends-in-the-hungarian-pharmaceutical-industry/>.
 67. **Koontz, H. a Heinz, W. 1998.** Management. Praha : EAST Publishing, 1998. 80-7219-014-8..
 68. **Kreiner, G. E. a Ashforth, B. E. 2004.** Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior.* 2004, 25, pp. 1-27.
 69. **Kuře, J. a kol., a. 2010.** Kapitoly z lékařské etiky. Brno : MU, 2010.
 70. **Lauver, K. J. a Kristof-Brown, A. 2001.** Distinguishing Between Employees Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior.* 2001, 59, pp. 454-470.

71. **Lengyel, B. and Cadil, V. 2009.** Innovation Policy Challenges in Transition Countries: Foreign Business R&D in the Czech Republic and Hungary. Transition studies review. February 18, 2009, 16, pp. 174-188.
72. **Liekens, K. a kol. 2012.** ISSUU. Focus report. [Online] 2012. [Citace: Leden 7, 2013.] Dostupné z: http://issuu.com/focusreports/docs/hungary_pharm_2012.
73. **Joseph, Ch. a Media, D. 2016.** Examples of Unethical Behavior in an Organization. Chron. [Online] 2016. [Citace: Únor 20, 2016.] Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/examples-unethical-behavior-organization-13629.html>.
74. **Lloyd, H., R. a Mey, M., R. 2010.** An ethics model to develop an ethical organisation. Journal of Human Resources Management. 2010.
75. **Logsdon, J. M. a Yuthas, K. 1997.** Corporate social performance, stakeholder orientation and organisational moral development. Journal of Business Ethics. 1997, 16, pp. 1213-1226.
76. **MAGYOSZ. 2013.** Asociace maďarský farmaceutických výrobců. MAGYOSZ. [Online] 2013. [Citace: Červen 1, 2014.] Dostupné z: <http://www.magyosz.org/hu/>.
77. **Marečková, J. 2009.** Řízení o cenách a úhradách a jeho záludnosti. [Online] 2009. [Citace: Červen 10, 2016.] Dostupné z: https://is.muni.cz/th/212469/esf_b/2.cast_verejne.pdf
78. **Menčík, T. 2012.** Farmaceutické společnosti. Cyrrus. [Online] 2012. [Citace: 12. Prosinec 2012.] Dostupné z: http://www.cyrrus.cz/uploads/PDF/Analyza_Farmaceuticke_spolecnosti.pdf.
79. **Ministry of Foreign Affairs of Hungary. 2006.** Embassy of Hungary in London. Ministry of Foreign Affairs of Hungary. [Online] 2006. [Citace: Červenec 30, 2014.] Dostupné z: http://www.mfa.gov.hu/kulkepvisolet/UK/en/en_Bilateralis/hita_fdi.htm.
80. **Mlčoch, L. Neznámý.** Etika ekonomie. www2.arts.gla.ac.uk. [Online] Neznámý. University of Glasgow. [Citace: 15. Listopad 2013.] Dostupné z: <http://www2.arts.gla.ac.uk/Slavonic/staff/Mlcoch.html>.
81. **MU. Neznámý.** 2. přednáška: etymologie. Phil.muni.cz. [Online] Neznámý. MU Brno. [Citace: 15. Listopad 2013.] Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/fil/etika/texty/e2.html>.
82. **MZČR. 2010.** Cenová regulace léčiv. Ministerstvo zdravotnictví České republiky. [Online] KAKTUS Software spol. s.r.o., 2010. [Citace: 28. Duben 2014.] Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/cenova-regulace-leciv_5886_1.html.

83. **Národní vzdělávací fond. 2014.** Farmaceutický průmysl. Budoucnostprofesi.cz. [Online] ePublisher, 2014. [Citace: 3. Duben 2014.] Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/leciva.html>.
84. **Nesvadba, P. 2006.** Filosofie a etika. Plzeň : Aleš Čeněk s.r.o., 2006. 80-86898-92-X.
85. **Nikodým, T. 2013.** Definice Managementu. Odborný časopis nejen pro experty. [Online] proExpert.cz, 2013. [Citace: Leden 30, 2014.] Dostupné z: <http://www.proexpert.cz/byznysexpert/obchod/46-definice-managementu>.
86. **Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2013.** Vývoj průmyslu v roce 2013. BusinessInfo.cz. [Online] 2013. [Citace: 15. Březen 2014.] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Vyvoj-prumyslu-v-roce-2013_k-081013.pdf.
87. **Parlament ČR. 2007.** Předpis č. 378/2007 Sb. zakonprolidi.cz. [Online] 2007. [Citace: 20. Zář 2014.] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-378#cast1>.
88. **Peto, F., Quintero V., J. F. a Szathmáry, B. 2011.** Changing winds in the Hungarian pharmaceutical market. 2011.
89. **Pieper, A. 1985.** Ethik und Moral: eine Einführung in die praktische Philosophie. s.l. : C.H.Beck, 1985. 978-34-063-0877-2.
90. **PMR Group. 2011.** Generic drug market in Central Europe will grow by 6% per annum between 2011 and 2013. PMR Publications. [Online] 2011. [Citace: 8. Zář 2014.] Dostupné z: <http://www.pmrpublications.com/press-releases/237/generic-drug-market-in-central-europe-will-grow-by-6-per-annum-between-2011-and-2013>.
91. **PMR group. 2012.** Hungary - market news 2012. Central Europe Pharma News. 2012, Vol. 62, 3, pp. 8-10.
92. **ProFound. 2010.** The Pharmaceutical Products market in Hungary. CBI Market Survey. [Online] 2010. [Citace: 1. Srpna 2014.] Dostupné z: www.cbi.eu.
93. **PWC group. 2011.** Introducing the Pharma 2020 Series. PWC. [Online] 2011. [Citace: Únor 3, 2013.] Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pdf/introducing-the-pharma-2020-series-july-2011.pdf>.
94. **Robbins, S. P. 2009.** Organizational behaviour. místo neznámé : Pearson Education, 2009. 978-81-317-2121-6.
95. **Rodriguez, M. 2015.** The 5 Most Common Unethical Workplace Behaviors. bSci21.org. [Online] 2015. [Citace: 8. Leden 2016.] Dostupné z: <http://www.bsci21.org/the-5-most-common-unethical-workplace-behaviors/>.

96. **Rolný, I. 2007.** Etika v podnikové strategii. Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2007. 978-80-87071-458.
97. **Rossouw, D. 2002.** Business ethics in Africa. Cape Town : Oxford University Press, 2002.
98. **Ruiz-Palomino, P. and Martínez-Cañas, R. 2013.** Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*. 2013.
99. **Rusek, V. Neznámý.** Historie farmaceutické výroby v Čechách a na Moravě. Historie farmaceutické výroby v Čechách a na Moravě. [Online] Neznámý. [Citace: 5. Prosinec 2012.] Dostupné z: http://cfs-cls.cz/gold.globenet.cz/files/sekce_lekarenstvi/Historie_farmaceuticke_vyroby3.pdf.
100. **Růžička, M. 2013.** Česká republika je pro nás důležitou zemí v oblasti výzkumu. *PubliCon.cz*. [Online] Agentura PubliCon s.r.o., 18. Září 2013. [Citace: 15. Duben 2014.] Dostupný z: <http://www.publicon.cz/Sluzby/vydavatelstvi-1/csr-forum-7-2013/ceska-republika-je-pro-nas-dulezitou-zemi-v-oblasti-vyzkumu.html>.
101. **Sandoz. 2010-2011.** Generické léky. Sandoz. [Online] Sandoz, 2010-2011. [Citace: 5. Leden 2015.] Dostupný z: <http://www.lek-cz.cz/generikaabiosimilars/generika/index.shtml>.
102. **Schwartz, A., J. 2015.** The 5 most common unethical behaviors in the workplace. *Philadelphia business journal*. [Online] 2015. [Citace: 13. Červen 2016.] Dostupný z: <http://www.bizjournals.com/philadelphia/blog/guest-comment/2015/01/most-common-unethical-behaviors-in-the.html>
103. **Seknička, P., Putnová, A. a Uhlář, P. 2006.** Etické řízení ve firmě. Praha : Grada Publishing, 2006. 978-80-247-1621-3.
104. **Sen, S. a Bhattacharya, C. B. 2001.** Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social. *Journal of Marketing Research*. 2001, Sv. 38, 2.
105. **Spreitzer, G. M. a Sonenshein, S. 2004.** Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*. 2004, 47, pp. 828-847.
106. **SÚKL. 2010.** Státní ústav pro kontrolu léčiv. SÚKL. [Online] 2010. [Citace: 13. Květen 2015.] Dostupný z: www.sukl.cz.
107. **Svensson, G. and Wood, G. 2008.** A Model of Business. *Journal of Business Ethics*. 2008.

108. **Svoboda, F. 2014.** Sic et non: role státu v úvahách Adama Smithe. Universitas. 2014, 3.
109. **Šmajš, J., Binka, B. a Rolný, I. 2012.** Etika, ekonomika, příroda. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 978-80-247-4293-9.
110. **TI. Neznámý.** Výzkumná zpráva TI k etice podnikání v ČR. socr.cz. [Online] Neznámý. [Citace: 4. Červen 2015.] Dostupný z: http://www.socr.cz/cz/hlavni/projekty/etika_podnikani/vyzkumna_zprava.php.
111. **Thompson a Strickland. 2006.** Strategic Management: Concepts and Cases. Cram101 Incorporated, 2006. 978-14-288-1048-8.
112. **Trevino, L. K. a Nelson, K. A. 1995.** Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. 5th edition. New York: Wiley and Sons, 1995. 978-0-470-34394-4.
113. **Treviño, L. K. and Weaver, G. R. 2003.** Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives. Stanford : Stanford University Press, 2003. 0-8047-4376-2.
114. **Truneček, J. 2005.** Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2005. 978-80-864-1935-0.
115. **Vacura, M. 2002.** Základní koncepty Aristotelovy a Kantovy etiky. ELECTRONIC JOURNAL FOR PHILOSOPHY. 2002.
116. **van Marrewijk, M. 2003.** Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of Business Ethics. 2003, Sv. 44, 2-3, stránky 95-105.
117. **Vaněček, J. 2005.** PHARMACEUTICALS AND BIOTECHNOLOGY IN THE CZECH. Technology Centre of the Academy of Sciences CR. [Online] 2005. [Citace: Březen 2, 2013.] Dostupný z: http://www.czelo.cz/dokums_raw/Biotechnology_in_Czech.pdf.
118. **Verbos, A. K., a kol. 2007.** The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. Journal of Business Ethics. 2007, 76, pp. 17-33.
119. **Vogler, S., a kol. 2010.** Generics promotion – analyzing differences between the hospital and out-patient sectors. Generics promotion – analyzing differences between the hospital and out-patient sectors. [Online] 2010. [Citace: Únor 26, 2013.] Dostupný z: http://whocc.goeg.at/Literaturliste/Dokumente/Posters/EAHP_Poster_OHP30.pdf.

120. **VZP ČR. 2014.** Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. Regulační poplatky. [Online] VZP ČR, 2014. [Citace: 22. Duben 2014.] Dostupný z: <http://www.vzp.cz/klienti/informace-a-zivotni-situace/regulacni-poplatky>.
121. **Winstanley, D. and Woodall, J. 2000.** Ethical issues in contemporary Human Resources Management. Suffolk : Macmillan Business, 2000.
122. **Witcher, B. J. a Chau, V. S. 2010.** Strategic management: Principles and Practices. Hampshire : Cengage Learning EMEA, 2010. 978-1-84480-993-6.
123. **Zadek, S. 2004.** The path to corporate responsibility. Harvard Business Review. 2004.
124. **Zadrazilová, D. a kol., a. 2010.** Společenská odpovědnost podniků. Praha : C.H.Beck, 2010. 978-80-7400-192-5.
125. **Zelenka, T. 2012.** is.muni.cz. Masarykova Univerzita. [Online] 2012. [Citace: 18. Listopad 2013.] Dostupné z: http://is.muni.cz/th/358327/ff_b/.
126. **Zenger, J. 2012.** Are you as Honest as you Think You Are? The Leadership and Character Conundrum. Forbes. [Online] 2012. [Citace: 12. Duben 2016.] Dostupný z: <http://www.forbes.com/sites/jackzenger/2012/06/14/are-you-as-honest-as-you-think-you-are-the-leadership-and-character-conondrum/2/#740f38604e83>.
127. **Zimová, P. a Zimová, J. 2012.** Principy lékařské etiky. Časopis zdravotnického práva a bioetiky. 2012, Sv. 3, 2.
128. **Zuzák, R. 2012.** Strategický management. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. 978-80-86730-82-0.

13 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření česká verze

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření maďarská verze

Příloha č. 3: Platový průzkum firmy HAYS

Příloha č. 4: Motivační dotazník

Příloha č. 5: Squares dotazník anglická verze

Příloha č. 6: CSR návod pro dodavatele firmy Casio

Visegrad Project



Mendelova
univerzita
v Brně



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
W DĄBROWIE GÓRNICZEJ

Úvod

Vážená paní / vážený pane,

Dovolte nám představit novou iniciativu čtyř středoevropských univerzit. Naším zájmem je zkoumání trendů podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem (CSR) v našem regionu. Touto cestu bychom vás chtěli požádat, abyste nám pomohli v naší práci tím, že odpovíte na pár otázek z této oblasti. Informace, které nám poskytnete, budou použity pouze pro vědecké účely a jména zúčastněných společností a respondentů nebudou uvedeny v žádné publikaci. Pokud máte zájem a poskytnete nám svoje kontaktní údaje, zašleme vám nejdůležitější zjištění našeho výzkumu.

V případě jakýchkoliv dotazů nás neváhejte kontaktovat na projectvisegrad@gmail.com.

Děkuji vám za vaše kooperaci.

Výzkumný tým

ETICKÉ ORGANIZACE

1. Má firma, ve které pracujete (dále také jako Vaše firma), etický kodex?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

2. Má Vaše firma odpovědnou osobu za CSR/etiku?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
 Ne
 Nevím

3. Vydává Vaše firma pravidelně CSR report?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
 Ne
 Nevím

4. Je CSR jedním z hlavních principů či cílů Vaší firmy?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
 Ne
 Nevím

5. Má Vaše firma daný jasný postup při neetických praktikách?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
 Ne
 Nevím

6. Má Vaše firma interní směrnice, které garantují zaměstnanci právo na report neetického jednání?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
 Ne
 Nevím

7. Má Vaše firma konkrétní pravidla a postupy pro boj s korupcí?*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano
 Ne
 Nevím

8. Poskytuje Vaše firma semináře či kurzy ohledně boje s korupcí (jak nakládat s dary, sponzorstvím, atd..)?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

9. Firma, ve které pracuji, byla zmíněna v médiích v posledních 3 letech ve vztahu k etice.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

10. Firma, ve které pracuji, dostala pokutu za neetické jednání v posledních 3 letech.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne
 Nevím

O MNĚ

11. Při své práci pravidelně čelím etickým dilematům.

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

12. Již se mi stalo, že jsem se musel/a zachovat neeticky během pracovního výkonu.

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

13. Jsem seznámen/a s dokumenty firmy, které se týkají neetického jednání (etický kodex, atd.).

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

14. Jsem si vždy jistý/á, co znamená být etický/á v rámci mého pracovního procesu.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

15. Etika byla jedním z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl/a pracovat pro tuto společnost.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

O ZÁJMOVÝCH SKUPINÁCH SPOLEČNOSTI (STAKEHOLDERS)

16. Zákazníci vyžadují etické jednání od firmy.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

17. Firma respektuje etické principy v marketingové činnosti.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

18. Firma často komunikuje se zákazníky ohledně etických témat.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

19. Firma dbá na etické a CSR postupy u svých dodavatelů.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5
Vůbec Zcela

20. Naši dodavatelé dodržují etické zásady.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

21. Moji nadřízení často zmiňují, že etické chování je důležité.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

22. Firma, ve které pracuji, se chová etičtěji než její konkurence.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

23. Firma, ve které pracuji, podporuje aktivity místní komunity.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

O FIRMĚ

24. Etické jednání v naší firmě přispívá k jejímu úspěchu.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

25. Etické jednání pomáhá k dosažení vyšších prodejů naší firmy.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

26. Neetické jednání je běžné ve firmě, ve které pracuji.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

27. Je zcela nemožné plnit všechna etická pravidla v rámci pracovních povinností.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

28. Myslím si, že význam etického jednání a CSR se zvýší ve firmě během 2 let.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Vůbec Zcela

PŘÍKLADY NEETICKÉHO CHOVÁNÍ

29. Mohl/a byste zmínit 3 obecné příklady neetického jednání, které se objevují nejčastěji ve vašem oboru podnikání?

30. Můžete zmínit jeden konkrétní příklad, kdy jste se setkal/a s etickým dilematem (bez konkrétních jmen)?

DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

31. V jakém průmyslu společnost, ve které pracujete, podniká?*Označte jen jednu elipsu.*

- farmaceutický - generická
- farmaceutický - originální
- tabákový
- potravinářský - vinařský
- potravinářský - pивní
- potravinářský - tvrdý alkohol
- potravinářský - další

32. Pohlaví:*Označte jen jednu elipsu.*

- žena
- muž

33. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?*Označte jen jednu elipsu.*

- obchodní zástupce
- PM (produktový manažer)
- SM (obchodní manažer)
- MM (marketingový manažer)
- Jiné: _____

34. Jak dlouho pracujete ve společnosti?*Označte jen jednu elipsu.*

- méně než 3 roky
- 3-5 let
- 6-7 let
- 8-9 let
- 10 a více let

35. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*Označte jen jednu elipsu.*

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské

36. **Jaká je Vaše národnost?**

Označte jen jednu elipsu.

česká

slovenská

polská

maďarská

Jiné: _____

37. **Jaké je jméno společnosti, ve které pracujete?**

(dobrovolné)

38. **Chtěli byste dostat informace o výsledcích výzkumu?**

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

39. **Pokud jste na předcházející otázku odpověděli kladně, zanechte svoji emailovou adresu:**

Používá technologii

 Google Forms

Visegrad Project



Bevezetés

Tisztelt Hölgem/Uram!

Engedje meg, hogy bemutassuk négy közép-európai egyetem új kezdeményezését. Egy közös kutatás keretében az üzleti etika és a társadalmi felelősségvállalás régiós trendjeire vagyunk kíváncsiak, és most arra kérjük, hogy segítse munkákat azzal, hogy válaszol néhány kérdésre ezzel kapcsolatban. Az információkat, amelyeket megad, kizárólag tudományos célokra használjuk fel, és nem adjuk ki harmadik fél számára, valamint semmilyen publikált anyagban nem említjük meg a válaszadó vállalatok és személyek neveit. Amennyiben igényli, és megadja elérhetőségeit, elküldjük Önnek kutatásunk legfontosabb eredményeit.

Kutatásunkkal kapcsolatos bármilyen további kérdésével, kérjük, keressen meg minket:projectvisegrad@gmail.com.

Köszönjük együttműködését!

A kutatócsapat

ETIKAI INTÉZMÉNYEK

1. Rendelkezik vállalatuk etikai kódexszel?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

2. Van Önöknél kijelölt munkatárs, aki az etikai kérdésekért/társadalmi szerepvállalásért (CSR) felel?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

3. Kiad a vállalata rendszeresen fenntarthatósági vagy CSR jelentést?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

4. Részét képezi a társadalmi felelősségvállalás a főbb vállalati alapelveknek vagy céloknak?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

5. Léteznek a vállalatánál világos folyamatok arra a helyzetre, amikor valamilyen etikátlan magatartás merül fel?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

6. Garantálja a vállalatánál a belső szabályozás az alkalmazottaknak azt a jogot, hogy zaklatási ügyben jelentést tegyenek?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

7. Van a vállalatának egyértelmű szabályzata a korrupciós ügyek elkerülésére?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

8. Biztosít a vállalata bármilyen képzést vagy tanfolyamot a korrupció témájában (ajándékozás, szponzorálás stb.) az alkalmazottaknak?

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

9. Vállalatom megjelent a médiában az elmúlt 3 év folyamán etikai kérdések kapcsán.

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

10. Vállalatomra kiróttak bírságot etikátlan magatartásért az elmúlt 3 évben

Označte jen jednu elipsu.

- Igen
 Nem
 Nem tudom

MAGAMRÓL

11. Rendszeresen szembenézek etikai dilemmákkal a munkám során.

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
Egyáltalán nem Teljes mértékben

12. Megtörtént már, hogy etikátlanul viselkedtem a munkám során (akár apróbb ügyekben is).

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
Egyáltalán nem Teljes mértékben

13. Tisztában vagyok azzal, hogy az egyes vállalati dokumentumok (pl. az etikai kódex) hogyan rendelkeznek az etikátlan viselkedésről.

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
Egyáltalán nem Teljes mértékben

14. Számomra mindig világos, hogy mit jelent etikusnak lenni a munkám során.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

15. Fontosak voltak az etikai megfontolások, amikor ennél a vállalatnál kezdtem dolgozni.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

AZ ÉRINTETTJEINKRŐL

16. Vevőink, ügyfeleink kifejezik etikai elvárásukat a vállalatunk felé.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

17. Vállalatunk rendszeresen figyelembe vesz etikai szempontokat a marketing és a reklámozás során.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

18. Vállalatunk rendszeresen kommunikál a vevői/ügyfelei felé etikai kérdésekről.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

19. Vállalatunk figyelembe veszi a beszállítók etikai teljesítményét és társadalmi szerepvállalását.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

20. Beszállítóink etikai szempontból megbízhatók.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben**21. A feletteseim (vagy a tulajdonosok) rendszeresen megfogalmazzák, hogy fontos az etikus viselkedés.***Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben**22. Vállalatom etikusabban viselkedik, mint a legfőbb versenytársai.***Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben**23. Vállalatom támogatja/szponzorálja a helyi közösség tevékenységeit.***Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

A VÁLLALATOMRÓL

24. Vállalatomnál az etikus viselkedés segíti a sikert.*Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben**25. Vállalatomnál az etikus viselkedéssel magasabb eladásokat lehet elérni.***Označte jen jednu elipsu.*

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

26. Az etikátlan viselkedés meglehetősen elterjedt a vállalatomnál.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

27. Szinte lehetetlen teljes mértékben etikusan dolgozni az üzlet minden területén.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

28. Úgy vélem, az etikus magatartás és a vállalati felelősségvállalás fontossága a következő 2 évben növekedni fog a vállalatomnál.

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Egyáltalán nem Teljes mértékben

PÉLDÁK ETIKÁTLAN VISELKEDÉSRE

29. Meg tud nevezni 3 olyan üzleti viselkedést, melyet etikátlannak tart az iparágában?

30. Meg tud nevezni bármilyen esetet, amikor Önnek etikai dilemmával kellett szembenéznie (a konkrét nevek és vállalatok megnevezése nélkül)?

SZEMÉLYES ADATOK

31. Melyik iparágban működik az Ön vállalata?*Označte jen jednu elipsu.*

- gyógyszeripar - generikus
- gyógyszeripar - originális
- dohányipar
- szeszipar - bor és/vagy pezsgő
- szeszipar - sör
- szeszipar - rövidital
- szeszipar - más:

32. Nem:*Označte jen jednu elipsu.*

- nő
- férfi

33. Milyen pozíciót tölt be a vállalatnál?*Označte jen jednu elipsu.*

- értékesítő
- PM (termék menedzser)
- SM (értékesítési menedzser)
- MM (marketing menedzser)
- Jiné: _____

34. Mióta dolgozik a vállalatnál?*Označte jen jednu elipsu.*

- 1-3 éve
- 3-5 éve
- 5-7 éve
- 7-10 éve
- 10 vagy több éve

35. Mi az Ön legmagasabb végzettsége?*Označte jen jednu elipsu.*

- általános iskola
- középiskola
- felsőfokú végzettség

36. Mi az állampolgársága?

Označte jen jednu elipsu.

cseh

szlovák

lengyel

magyar

Jiné: _____

37. Mi a vállalata neve?

(önkéntes)

38. Szeretné, hogy megküldjük Önnek kutatásaink legfontosabb eredményeit?


Označte jen jednu elipsu.

Igen

Nem

39. Amennyiben IGEN-nel válaszolt az előző kérdésre, kérjük, adja meg email címét!

Používá technologii

 Google Forms

Příloha č. 3: Platový průzkum firmy HAYS

LIFE SCIENCES PLATOVÝ PŘEHLED

Pharma - Sales & Marketing

	Minimum	Maximum	Typical
MSR Rx original	33 000	45 000	38 000
MSR Rx generics	30 000	35 000	33 000
MSR OTC	25 000	35 000	30 000
Sales Specialist / KAM	40 000	55 000	48 000
KAM (concentric business)	50 000	80 000	60 000
KAM (whole hospital portfolio)	60 000	100 000	65 000
Tender Specialist	40 000	50 000	45 000
ASM (District, Team Leader)	55 000	75 000	60 000
Sales Manager	70 000	90 000	80 000
Brand Manager OTC	50 000	65 000	55 000
Product Manager Rx	65 000	65 000	70 000
Digital Marketing Manager	85 000	100 000	90 000
Portfolio Manager	90 000	120 000	100 000
Sales Effectiveness Manager	80 000	110 000	85 000
Business Unit Manager	90 000	120 000	100 000
Commercial / Sales Director	100 000	150 000	120 000

Diagnostics

	Minimum	Maximum	Typical
Medical Sales Representative	30 000	35 000	35 000
Sales Specialist	40 000	50 000	40 000
Product Specialist	40 000	50 000	45 000
Key Account Manager	50 000	70 000	60 000
Business Development Mgr.	60 000	70 000	60 000
Sales Manager	70 000	100 000	85 000
Application Specialist	40 000	50 000	40 000
Field Service Engineer	30 000	50 000	35 000
Field Service Manager	60 000	80 000	70 000
Product Mgr CEE / Global Role	100 000	130 000	115 000

Clinical Research - Pharma

	Minimum	Maximum	Typical
CTA (no experience)	25 000	30 000	28 000
CRA (1 year experience)	40 000	55 000	45 000
CRA (2-3 years experience)	55 000	75 000	65 000
S CRA (3-10 years experience)	75 000	100 000	85 000
Clinical Research Specialist	60 000	80 000	70 000
Clinical Study Manager	70 000	100 000	85 000
Lead CRA	90 000	100 000	90 000
Clinical Research Country Lead	100 000	150 000	140 000

Medical Device

	Minimum	Maximum	Typical
Sales Specialist	35 000	40 000	35 000
Product Specialist	40 000	65 000	50 000
Application Specialist	40 000	50 000	40 000
Field Service Engineer	30 000	50 000	35 000
Field Service Manager	60 000	80 000	65 000
Sales (+Marketing) Manager	80 000	120 000	100 000
Product Manager	45 000	90 000	70 000
Education Manager – local role	50 000	100 000	70 000
Business / Market Dev. Mngr.	100 000	150 000	120 000
Business Unit Manager	80 000	130 000	100 000

Medical Roles

	Minimum	Maximum	Typical
Medical Scientific Liaison	55 000	75 000	65 000
Medical Advisor	55 000	90 000	75 000
Medical Manager	80 000	130 000	120 000
Medical Director	110 000	220 000	200 000
Medical Director CEE	150 000	220 000	170 000
Regulatory Specialist	35 000	55 000	40 000
Regulatory Manager	60 000	90 000	80 000
PVG Junior	35 000	45 000	40 000
PVG Manager	50 000	100 000	70 000
Qualified Person PV	80 000	150 000	100 000
PVG & Reg. Mng. - Local Role	80 000	150 000	110 000
PVG Manager - Regional Role	120 000	180 000	150 000
Market Access Specialist	40 000	70 000	50 000
Market Access Manager	70 000	100 000	75 000
Governmental Affairs Manager	70 000	120 000	100 000
External & Public Affairs Manager	80 000	130 000	100 000
Compliance Manager	60 000	90 000	80 000
PVG Manager - Regional Role	120 000	180 000	150 000
QA Specialist	35 000	55 000	50 000
QA Manager / Auditor (MP)	80 000	130 000	120 000
QA Manager / Auditor (GCP)	100 000	150 000	120 000

Clinical Roles in CROs

	Minimum	Maximum	Typical
CTA (no experience)	25 000	30 000	28 000
CRA (1 year experience)	40 000	55 000	48 000
CRA (2-3 year experience)	50 000	80 000	65 000
S CRA (3-10 year experience)	70 000	110 000	85 000
Clinical Lead	80 000	110 000	90 000
Project Manager	80 000	130 000	105 000
Clinical Research Manager	90 000	130 000	110 000
Clinical Operations Manager	90 000	170 000	120 000

Poznámky:

* Základní měsíční platy (nezahrnují bonusy) uváděné v desítkách eur podle národní úrovně v sektoru Life Sciences

views- motivační dotazník



Identifikujte snadno motivaci svých zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro úspěch každé firmy. Výběr správného zaměstnance, který se ztotožňuje s firemními hodnotami a motivační strukturou firmy je pro HR oddělení během náborového procesu velkou výzvou.

Motivace zaměstnanců je samozřejmě velmi důležitá i při jejich rozvoji. Proto představuje analýza motivací zaměstnance základní výchozí bod pro definování jejich dalšího kariérního i osobního růstu. Z hlediska motivací jsou také důležité situace, ve kterých jednájí zaměstnanci spontánně a nevědomky, nebo případy, kde je silná korelace mezi pracovní pozicí a individuálními osobními hodnotami.

Dotazník *views* může být pro vás velkým pomocníkem, jelikož je schopen efektivně a spolehlivě identifikovat motivy a hodnoty vašich zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání.

Představení

views je adaptivní dotazník, který měří individuální hodnoty, motivy, potřeby a zájmy. *views* je založený na unikátní, společností *cut-e* vyvinuté a patentované, adaptivní měřící technologii *adaloc™*. Tato technologie umožňuje získat vysoce diferencované profily osobních hodnot, motivů a zájmů, a to velmi rychle, pomocí krátké doby administrace testu. *views* je založen na modelu skládajícím se z 18-ti škál, které jsou rozděleny do tří motivačních skupin: cíle, vztahy a faktory prostředí. Model *views* byl pečlivě sestaven tak, aby vyhodnotil motivační faktory, hodnoty a zájmy, které určují „vhodnost“ člověka pro spolupráci s konkrétní firmou, oddělením nebo týmem z hlediska firemní kultury.

Model motivačních faktorů *views*

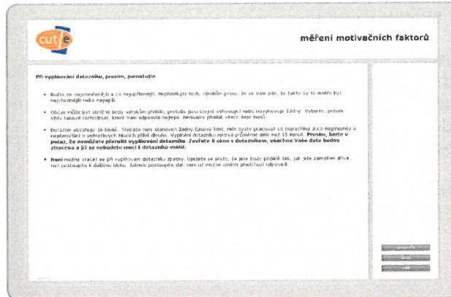
Cíle	Vztahy	Prostředí
Profesní výzva	Harmonie	Uspořádanost
Uznání za výkon	Otevřená komunikace	Rychlost změny
Finanční odměna	Spolupráce	Možnosti rozvoje
Jistota	Důvěra, etika	Absence stresu
Zábava při práci	Slušnost	Možnost ovlivňovat
Identifikace	Hierarchie	Pracovní prostředí

Proces a administrace

Proces vyplnění dotazníku *views* může být řízen jak klientem, tak i společností *cut-e*. Je také možné jej využívat samoobslužně (např. top managementem bez zásahu HR). K dispozici je široká škála užitečných funkcí od zadávání a přidávání projektů a osob, až po vestavěné odesílání e-mailů a vytváření široké škály reportů.

Vyplnění dotazníku

Dotazník identifikuje 18 motivačních faktorů, přičemž každý je podporován skupinou šesti tvrzení. Díky patentované měřicí technologii adaloc™ jsou tvrzení seskupena do dalších podskupin vo třech. Kandidát těmto tvrzením musí přidělit váhu, do jaké míry jsou pro něj tvrzení platná. K dispozici má přitom omezený počet bodů. Díky tomu je následně možné vytvořit vysoce spolehlivé a validní profily. Vyplnění dotazníku probíhá online. Měřicí technologie adaloc™ umožňuje rychlou (cca 15 minut) a uživatelsky přívětivou administraci. Z tohoto důvodu je dotazník uživateli velmi dobře akceptován.



Ukázka motivačního dotazníku views

views - srovnávací profil: Jan Vařer	
úspěch	úspěch
Profesionální výzva	Upřednostňuje zaměstnání, které nevyžaduje osobní schopnosti; má rád možnost vykonávat odborné práce a dosahovat profesionální úspěchů; stále vyvíjí své znalosti a dovednosti.
Úspěch za výkon	Rád by přispěl společně s ostatními ke společnému úspěchu; považuje za důležité, že jeho úspěchy jsou brány na vědomí a také uznávány ostatními.
Profesionální sebevědomí	Upřednostňuje práci, která mu umožňuje předvést své dovednosti; považuje za důležité, že jeho úspěchy jsou brány na vědomí a také uznávány ostatními.
Společnost	Považuje za důležité, aby jeho kolegové byli schopni spolupráce; považuje za důležité, aby kolegové byli schopni spolupráce.
Zábava při práci	Upřednostňuje zaměstnání s veselou pracovní atmosférou; považuje za důležité, že kolegové vážně berou svou práci a snaží se ji dobře zvládnout.
Identifikace	Chce být nadšený a pracovat s láskou; rád by se vyvíjel a získal nové zkušenosti; chce být povinen a pracovat se svou prací.
Harmonie	Upřednostňuje harmonickou pracovní atmosféru; rád by se vyvíjel a získal nové zkušenosti; považuje za důležité, aby kolegové byli schopni spolupráce.
Čestnost	Považuje za důležité, že lidé spolu komunikují otevřeně; všichni dostávají náležitou a potřebnou informaci; nemá rád, když se lidé různí domnívají.
Spolupráce	Upřednostňuje pracovní spolupráci; není si vůči ostatním zvyklý; rád by se vyvíjel a získal nové zkušenosti; považuje za důležité, aby kolegové vážně berou svou práci a snaží se ji dobře zvládnout.
Rozvíjení	Považuje za důležité, aby kolegové byli schopni spolupráce; považuje za důležité, aby kolegové byli schopni spolupráce.
Spolupráce	Upřednostňuje práci, která je zajímavá a nabízí nové zkušenosti; považuje za důležité, aby kolegové byli schopni spolupráce.
Harmonie	Upřednostňuje práci, která je harmonická a umožňuje předvést své dovednosti; považuje za důležité, aby kolegové byli schopni spolupráce.
Úspěch za výkon	Považuje za důležité, že každý má své místo; rád by se vyvíjel a získal nové zkušenosti; považuje za důležité, aby kolegové vážně berou svou práci a snaží se ji dobře zvládnout.
Rychlá změna	Očekává, že se ve společnosti nebo v práci budou provádět změny; považuje za důležité, že společnost je schopna reagovat na změny a přizpůsobit se.
Motivace	Považuje za důležité, že společnost je schopna reagovat na změny a přizpůsobit se; považuje za důležité, aby kolegové vážně berou svou práci a snaží se ji dobře zvládnout.
Autentická spolupráce	Upřednostňuje, aby práce byla chápána jako příležitost; považuje za důležité, že práce je měřena úspěchem a uznávána ostatními; rád by se vyvíjel a získal nové zkušenosti.
Motivace	Četl si toho, když se v práci vlastní iniciativou a postaral se o uchování v pracovním rozvoji; nemá rád, když kolegové neberou svou práci vážně.
Práce pro společnost	Upřednostňuje vlastní zapojení do společnosti; považuje za důležité, aby kolegové vážně berou svou práci a snaží se ji dobře zvládnout.
Společnost	Má rád, když se lidé dobře rozumí a spolupracují; považuje za důležité, aby kolegové vážně berou svou práci a snaží se ji dobře zvládnout.

Ukázka reportu views

Výsledky

Výsledky je možné generovat jednoduše online. Systém, dotazník a příslušné reporty jsou k dispozici ve více než 40-ti provázaných jazykových mutacích. Samozřejmostí jsou příslušné lokální normy.

cut-e je vedoucí společností světového i domácího trhu v oblasti vývoje, designu a implementace odborných psychometrických online testů a dotazníků určených pro nábor, výběr a rozvoj zaměstnanců. Nástroj cut-e je každoročně hodnoceno přes 4 miliony osob, ve více než 70-ti zemích a 40-ti jazycích. cut-e nabízí unikátní kombinaci odborné psychodiagnostiky, moderních, inovativních online technologií a profesionálních konzultačních služeb. Chytrá, validní a preferovaná řešení cut-e znamenají pro klienty okamžitý finanční a odborný přínos.

E-mail: info.czech@cut-e.com
www.cut-e.cz



smart. valid. preferred.

Detect who is going to cause problems with squares

The first fair and valid integrity test that really works!



What makes squares special?

Can one predict who is going to cause the company embarrassment, steal or damage company property or be involved in a corruption scandal? Can an amoral cash investment by an investment banker or the illegal sale of a CD with sensitive data by a programmer be traced back to one common denominator?

Being able to predict counterproductive work behaviour is of great practical importance in order to save enormous costs.

Predicting counterproductive work behaviour is a new way to add additional value to assessments. Absence from work, fraud, or dangerous conduct causes a lot of damage. *squares* is a new online questionnaire which not only considers the person but also their situation. The items describe behaviour rather than traits, which allows the prediction of counterproductive behaviour without stigmatizing those scoring low on the questionnaire.

Uses

Online screening: Using *squares* can significantly reduce the probability of counterproductive work behaviour in people screened. *squares* adds particular value to jobs where security and risk management play an important role (e.g. security staff, police or finance professionals).

On-the-job development: Staff productivity can be significantly increased with targeted training measures based on the *squares* results.

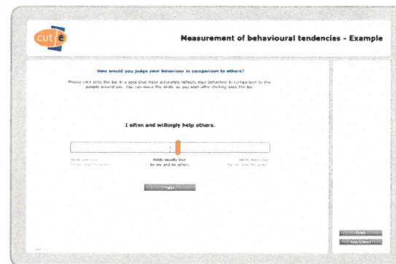
Corporate citizenship strategies: *squares* can be used for teams, departments or entire companies to identify critical aspects and to provide an ideal starting point for corporate development processes.

Predicting tenure: *squares* gives a good insight into whether an employee is likely to stay in an organisation, thus allowing companies to reduce undesired fluctuation and recruitment costs.

Safety: The safety report available from *squares* shows how safe, compliant and cautious someone is. This can be used in selection or regularly before shift start to keep people and property safe.

Basis

- *squares* is designed to measure and assess the probability of counterproductive work behaviour in a work context.
- Participants are required to put themselves in certain situations in order to compare themselves to others.
- *squares* is based on a theoretical framework model on the appearance of counterproductive work behaviour which takes into account the participants' specific situation and the possibility of change through training.



Screenshot squares questionnaire

squares concept model

	Factor	Facet	Behaviour
Trustworthy	Impulse control	Disciplined	Able to resist temptation well; hardworking; not easily distracted.
		Conscientious	Punctual, well organized; knows the rules and adheres to them.
		Cautious	Has a good sense of risks; acts very carefully; does not get bored easily.
	Ethical awareness	Empathetic	Kind and gentle person; can see others' perspectives; cooperates well.
		Honest	Open and honest; sticks to what has been promised.
		Reflective	Thinks things through; considers interrelation of others' needs.

Process & administration

squares is optimised for unsupervised online administration and only takes approx. 10 minutes to complete. Thanks to an innovative item format *squares* is very user-friendly, intuitive to understand and easy to complete. The language used in *squares* is kept as simple as possible so that valid results are achieved from people with a very low to a very high level of education.

Results, available languages & norm groups

- The results can be called up simply and easily online. They are arranged clearly in a profile chart, with supporting interpretative guidance designed for fast and simple use.
- Different report formats are available for screening, development and various target groups ensuring that they are understandable and transparent. *squares* results do not discriminate or stigmatize any participant.
- The system, questionnaire and reports are available in several languages with a range of norm groups. These are updated regularly.

cut-e is world leader in the design and implementation of innovative online tests and questionnaires for recruitment, selection and development. *cut-e* helps companies identify people with the right capabilities and cultural fit to deliver optimal business results. *cut-e* carries out over 4 million assessments per year in over 70 countries and 40 languages.

FLY SQUARES 4194 11113

E-mail: info@cut-e.com
www.cut-e.com



smart. valid. preferred.

Příloha č. 6 : CSR návod pro dodavatele firmy CASIO

Supplier Guidelines - Corporate Social Responsibility - Sustainabilit...

<http://world.casio.com/csr/exchange/exchange01/>

Supplier Guidelines

Casio is provided with materials by so many suppliers for its global business operation. Under the situation, we believe that it is of primary importance for Casio to fulfill its social responsibilities throughout the supply chain including its suppliers. In order to accomplish this objective, Casio would like to ask all of its suppliers to implement the following requirements:

1. Compliance with laws and social norms

Casio gains full confidence of customers around the world not only through providing optimal products but also through complying with all relevant laws, social norms, standards and treaties worldwide, including the protection of human rights, the prohibition of child labor, forced labor and discrimination, and avoiding the use of conflict minerals, and respect for freedom of association, the right to associate, and the right to collective bargaining, as well as ensuring that absolutely no contact is made with organized criminal elements. Therefore, Casio requires its suppliers to observe the same legal and social norms in their own areas or countries.

2. Environmental protection

Casio contributes to building sustainable societies by providing environmentally friendly products. In this respect, Casio wants to promote environmental activities in cooperation with its suppliers to implement the same environmental activities for the materials or parts comprising the product in their local process of procurement or production, including the following:

- To implement the management system conforming to ISO 14001.
- To disclose and control the chemical contents in order to guarantee non-content of the banned substances designated by Casio.
- To supply parts with consideration to the fight against global warming and saving and recycling resources.

3. Proper information security

Casio requests its suppliers to keep the know-how or confidential information that has been obtained through business with Casio or the same that is consigned to Casio by third parties under strict management to prevent any possible leakage thereof.

4. Respect for the intellectual property

Casio respects and protects the intellectual property of other parties as well as its own in order to prevent unfair or illegal usage or infringement thereof. Casio explicitly requests its suppliers to implement the same level and nature of strict management with respect to this issue.

5. Sound and stable corporate management

Supplier's sound and stable corporate management is essential to continuation of transactions. In this respect, Casio would like to ask its suppliers to positively respond to Casio's request for information disclosure on the management policies and the current status thereof as well as to inform Casio, without delay, of the issues that may affect their corporate management.

6. Superior technological development abilities

Casio always provides its customers worldwide with optimal products to gain their full confidence in Casio. With reference to this point, Casio would like to ask its suppliers to offer their technological development abilities that can realize new technologies, new parts or new materials required by Casio as well as those that help to create new product advantages in collaboration with Casio's development abilities.

7. Securing right price and quality

The price and quality of the materials supplied to Casio by its suppliers directly affect competitiveness of Casio products, and, therefore, Casio would like to ask its suppliers to realize the right price and quality through continuous efforts of cost-reduction activities and quality-maintenance activities.

8. Securing stable supply

In order to make sure of stable supply of products Casio ought to be flexible enough to always keep up with customers' needs, and, therefore, Casio would like to ask its suppliers to establish stable and yet flexible material-supply system and to reform it from time to time.

9. Ability to deal with electronic transaction systems

As it is very important to Casio and its suppliers for efficient business transactions to exchange the necessary business information quickly and accurately, Casio would like to make sure, at the initiation of business, that suppliers are able to adopt the electronic transaction system, and Casio also expects suppliers to protect the system from any network security risks.

10. Prohibition of personal-interest relationships

Procurement activities are the transactions done between the corporations, and, therefore, Casio prohibits its employees from having personal-interest relationships with suppliers. In case suppliers should be confronted with Casio employee's inappropriate doings such as those listed below, please kindly inform Casio about it.

- Giving or receiving money, goods, or requesting special entertainment.
- Rendering special treatments or advantages to particular suppliers.
- Insider's trading.