

# Korupce v České republice



## Obsah

Úvod .....	3
1. Index vnímání korupce Transparency International .....	3
2. Povaha korupce .....	4
3. Typ korupce v České republice .....	5
4. Organizace korupce v České republice .....	6
5. Korupční sítě v České republice .....	7
6. Korupce v České republice není osudem .....	8
7. Korupční marketing .....	9
8. Výzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace ve světle kriminální komplicity a benevolence .....	10
9. Iniciátoři změn .....	13
10. Kultura organizace a produktivita práce .....	13
11. Korupce, média a občanská společnost .....	15
12. Co láká investory do České republiky .....	16
13. Investoři preferují velkou korupci .....	16
14. Pivo, ženy a investice .....	17
15. Evropská unie a korupce v ČR .....	17
16. Korupce jako hnací motor ekonomiky .....	18
Závěr .....	19

Na základě syntézy názorů Lambsdorffa, Weie, Jahna a faktu vysokého přílivu přímých zahraničních investic do České republiky při jejím špatném hodnocení na indexu TI lze dospět k jednoznačnému závěru: v České republice se vyskytuje korupce na centrální úrovni (parlament, vláda, vrcholná administrativa), a to ve vysoké míře. Je zřejmé, že v souvislosti s touto korupcí se může jednat o značné sumy peněz a mocenské boje. Otázkou zůstává, zda mezi sebou bojují „staré struktury“ s nově nastupující generací progresivních politiků, nebo se jedná o boj bez pravidel, kde se všichni řídí pouze jediným pravidlem, a tím je „maximalizace zisku“.

„Nechci hodnocení míry korupce nebo vnímání míry korupce nikterak snižovat, nicméně se domnívám, že

v porovnání s některými jinými zeměmi na tom nemůžeme být o tolik hůře. Na druhou stranu jsem rád, že ty žebříčky vycházejí, protože korupce je důležitým tématem v naší společnosti a je potřeba s ní bojovat a pokud nebudeme mít určité srovnání se zahraničím, tak bude málo tlaku a se zintenzivněním boje nikdy nezačneme. Ty žebříčky vyvolávají rozporuplné reakce, nicméně jsem rád, že tady jsou, že s nimi můžeme pracovat a že se budeme do budoucna posouvat tím správným směrem,“ uvedl Ing. Martin Jahn, dnes již bývalý místopředseda vlády pro ekonomiku při reakci na hodnocení České republiky Transparency International za rok 2005<sup>1)</sup>.

## Úvod

Mezinárodní nevládní organizace Transparency International (TI), celosvětově bojující s korupcí, přisoudila České republice pro rok 2005 nelichotivé 47.-50. místo ze 159 zemí světa na žebříčku indexu vnímání korupce (index). Hodnoty tohoto indexu se pohybují v intervalu od 0 do 10 a nejvyšší hodnoty značí minimální míru korupce v dané zemi. České republice je přisuzován index 4,3, který sdílí společně s Řeckem, Namibií a Slovenskem. Od roku 2002 došlo v České republice k pozvolnému zlepšení z hodnoty 3,7

**(Tabulka č. 1).** Toto číslo však samo o sobě má hodnotu jen pro srovnání v mezinárodním měřítku. K pochopení jeho skutečné podstaty pro tu kterou zemi je třeba hlubšího přístupu.

Tabulka č. 1

Rok	Index	Odchylka	Umístění	Počet zkoumaných zemí	Použité průzkumy
2005	4,3	1,4	47	159	10
2004	4,2	1,2	51	146	11
2003	3,9	0,9	54	133	12
2002	3,7	0,8	52	102	10
2001	3,9	0,9	47	91	10
2000	4,3	0,9	42	90	11
1999	4,6	0,9	39	99	12
1998	4,8	0,8	37	85	9

Zdroj: Transparency International

## 1. Index vnímání korupce Transparency International

Metodiku indexu a zpracování dat má na starosti prof. Dr. Johann Graf Lambsdorff, který je vedoucím katedry ekonomie univerzity v Pasově. Index odráží, jak často a jakými částkami jsou v jednotlivých zemích upláceni veřejní činitelé podnikatelskými subjekty<sup>2)</sup>. Index se dle něj stal významným nástrojem v boji s korupcí. Napomohl k mnoha legislativním reformám. Zařadil jednotlivé země do ligy integrity a umožňuje v tomto směru racionální srovnání na sportovní bázi. Každý může přemýšlet o ostatních zemích v lize. Jeho země je umístěna v pořadí vedle ostatních a není dán prostor xenofobnímu hodnocení. Země mohou „soutěžit o integritu“. Vláda Jižní Koreje oznámila svůj záměr patřit mezi deset nejméně zkorumpovaných zemí svě-

ta v rámci indexu. Za poslední rok vylepšila své postavení z 47 pozice na 40. Toto je jedno z největších zlepšení – důkaz, že správný způsob soutěžení byl iniciován indexem TI. V posledních deseti letech index TI napomohl k více než devadesáti hloubkovým výzkumům korupce po celém světě. Tyto výzkumy nás upozorňují, že korupce je pohromou pro společnost. Poctiví lidé jsou postiženi, protože nejsou účastni nekalých praktik, chudí jsou ponižováni, protože si nemohou dovolit platit drahé úplatky a z bezmocných se stávají oběti, které nemohou uniknout vyděračským požadavkům chamtivého okolí (Lambsdorff)<sup>3)</sup>. Index pro rok 2005 je mixem 13 výzkumů, jejichž výsledky jsou určitým způsobem zprůměrovány. Re-

<sup>1)</sup> Takto zahájil Ing. Martin Jahn, tehdejší místopředseda vlády pro ekonomiku, dne 31. 10. 2005 seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“, pořádaný Úřadem vlády a Ministerstvem vnitra. Přednášejícími byli: Jeppe Kroman Hansen z Dánska, protikorupční konzultant a člen Transparency International Denmark; Ladislav Klika, GfK Praha; Ing. Robert Hejzák, CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic; Ing. Jitka Hanzlíková, Czech Trade, Česká agentura na podporu obchodu; autor článku danou akcí moderoval.

<sup>2)</sup> Pachmann, Aleš: Vliv korupce na přímé zahraniční investice. Mezinárodní politika č. 8/05.

<sup>3)</sup> Pachmann, Aleš: Zahraniční investory lákají země s nižší korupcí. Právo, 25. října 2005.

spondenty daných výzkumů jsou zejména podnikatelé a analytici. Tyto výzkumy a spektrum jejich otázek a odpovědí lze detailně zkoumat, ovšem ne všechny výzkumy jsou dostupné, neboť některé agentury si jejich data střeží jako svůj majetek a poskytují je jen pro účely tvorby indexu. Z detailních rozborů výzkumů tohoto typu lze zjistit, co podnikatelům vadí na dané zemi nejvíce. Zda je to korupce velká/politická nebo malá/administrativní a v jaké míře představuje pro podnikatele překážku v jejich aktivitách, v jakých sektorech spatřují největší problém, nakolik je pro ně legislativa dané země přehledná, kolik času musí strávit při vyplňování formulářů a styku s úředníky, kvalita justice, ochrana majetkových práv atd. Toho, že tyto detaily číslo vyjádřené indexem nezohledňuje, si je TI vědoma a snaží se je odstranit např. pomocí průzkumu veřejného mínění GCB (Global Corruption Barometer), který byl naposledy učiněn pro rok 2004. Do budoucna lze očekávat, že TI bude k indexu poskytovat detailnější rozborů ve smyslu uvedení statistik otázek a odpovědí svých vlastních výzkumů. Tuto možnost naznačil prof. Lambsdorff na kurzu „Economics of Corruption“, konaném v Pasově ve dnech 10. – 20. října 2005. Pro své nedostatky si index vysloužil kritiku a řadu zarytých odpůrců. Praktický přínos pro podnikatele je sporný. Existují však četné korelace hodnot indexu, které mohou mít pro podnikatele či investory praktický význam:

1. Negativní korelace mezi objemem přímých zahraničních investic a hodnotami indexu TI. Mezinárodní investoři nemají rádi země, které jsou považovány za zkorumpované, bojí se svévole v rozhodování a slabé ochrany jejich majetku. Státy s lepšími hodnotami indexu TI jsou přímými zahraničními investory preferovány jako bezpečná útočiště. Současné výzkumy ukazují, že pokud země vylepší hodnotu svého indexu TI o 1 bod (z 10), tak se zvýší příliv přímých zahraničních investic o 15 procent (Lambsdorff)<sup>4)</sup>.
2. Lee ukázal, že podniky ze zemí se špatnými hodnotami indexu jsou hůře hodnoceny mezinárodními investory. Pokud země zlepší hodnotu svého indexu TI o 1 bod, tak hodnota akcií jejích domácích podniků stoupne zhruba o 10 procent (Lambsdorff)<sup>6)</sup>.
3. Pozitivní korelace mezi mírou korupce a šedou ekonomikou. Tímto fenoménem se intenzivně zabývá mj. prof. Schneider z univerzity v Linci.
4. Čím větší míra korupce, tím větší míra byrokracie. Např. Wei našel důkaz, že podniky, které platí více úplatků, také více čelí byrokratickým tlakům<sup>7)</sup>.
5. Korupce je silně spojována se špatnou regulací vstupu nových firem na trh. Země s větším množstvím regulativ v tomto směru mají také větší míru korupce (Djankov a kol. 2000)<sup>8)</sup>.
6. Země se sníženým přístupem zahraničních investorů k veřejným zakázkám mají větší míru korupce. Byrokraté se obávají jednat se zahraničními podnikateli, kteří jsou při prosazování svých zájmů velmi asertivní<sup>9)</sup>.
7. Země s velkým počtem právníků tendují mít více korupce. Právníci hledají skulinky v nepřehledné legislativě<sup>10)</sup>.
8. Státy s vysokou mírou nezávislosti médií se na indexu TI umísťují lépe<sup>11)</sup>.
9. Země se zvýšenou mírou korupce tendují mít nekvalitní státní správu<sup>12)</sup>.
10. Země se zvýšenou mírou korupce mají nižší produktivitu (Lambsdorff, 2004).

## 2. Povaha korupce

Kromann Hansen vydal na Kodaňské univerzitě roku 2004 práci „Postoje a přístupy dánských podniků k trhům se zvýšenou mírou korupce za použití ruského trhu jako příkladu“. Na základě výzkumů mezi dánskými investory uvádí, že to, co odrazuje přímé zahraniční investory, není ani tak míra korupce jako taková měře-

ná Transparency International, ale její povaha. V rámci zemí bývalého Sovětského svazu dospěl k názoru, že korupce kromě toho, že může znamenat značné finanční zatížení, nepředstavovala pro dánské společnosti až takový problém. Velké společnosti často nemusely platit vůbec nic (neboť místní úřady byly velmi rády, že je

<sup>4)</sup> Pachmann, Aleš: Zahraniční investory lákají země s nižší korupcí. Právo, úterý 25. října 2005.

<sup>5)</sup> Shang-Jin Wei: How Taxing is Corruption by International Investors?, The Review of Economics and Statistics 1/2000.

<sup>6)</sup> Pachmann, Aleš: Zahraniční investory lákají země s nižší korupcí. Právo, úterý 25. října 2005.

<sup>7)</sup> Pachmann, Aleš: Horní a dolní cesta korupce. Finanční management 5/2005, ECOIMOMIA a.s.

<sup>8)</sup> Pachmann, Aleš: Horní a dolní cesta korupce, Finanční management 5/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>9)</sup> Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.

<sup>10)</sup> Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.

<sup>11)</sup> Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.

<sup>12)</sup> Fukuyama, Francis: Budování státu podle Fukuyamy. Alfa Publishing, 2004.

mají ve své jurisdikci), ale malé nebo střední podniky musely platit, ačkoli se jednalo o nevelké platby tzv. „ze slušnosti“. Pro tyto podniky bylo relativně snadné zjistit, koho a jakou částkou uplatit. Za určitých okolností tím však riskovaly vstup do dlouhodobého korupčního vztahu s tamějšími úřady<sup>13)</sup>.

Z hlediska přímých zahraničních investic je u Ruska zajímavé, že byť se hodnota indexu zhoršuje, tak pro investory je zřejmě naopak čím dál více atraktivní. Index se oproti minulému roku zhoršil z hodnoty 2,8 na hodnotu 2,4. Za těchto okolností je zvýšená pravděpodobnost, že někteří přímí zahraniční investoři budou v zemích s vysokou mírou korupce uplácet zahraniční veřejné činitele. Toto je zohledněno v tzv. Bribe Payers Indexu, který TI vydala v roce 2002<sup>14)</sup>. Závěr je jednoznačný: přímí zahraniční investoři ze zemí se zvýšenou mírou korupce více tendují k placení úplatků.

#### 1. Typ korupce:

- aktivní,
- praktická,
- pasivní.

Aktivní typ korupce znamená, že aktivní stranou při korupčních operacích je přímý zahraniční investor. Praktický typ korupce znamená, že přímí zahraniční investoři platí úplatky zejména z důvodu urychlení určitých procesů.

Pasivní typ korupce znamená, že veřejní činitelé sami vyžadují úplatky za své služby.

#### 2. Organizace korupce:

- centralizovaná,
- decentralizovaná.

Centralizovaná korupce znamená, že korupce je organizovaná z nejvyšší úrovně. Tj. vrcholnými představiteli veřejné moci a politickou reprezentací. Vyznačuje se relativní jistotou, že investor ví, komu a kolik zaplatit.

Decentralizovaná korupce znamená, že jednotlivé složky veřejné správy spolu nespoupracují na korupčních operacích a investor nemá jistotu a přehled o tom, kolik a komu bude platit.

#### 3. Korupční sítě:

- otevřené,
- uzavřené.

Otevřené korupční sítě znamenají, že není problém se do nich dostat. Tj. relativně snadno se nalezne korupční partner, který nás dostane do systému a umožní obchodovat. Uzavřené sítě znamenají, že druhá strana nemá zájem podporovat jakýmkoli způsobem aktivity investora. Hansen zkoumal, které kombinace na zkorumpovaných trzích jsou pro investory přijatelné a které nikoli.

Ideální kombinací je:

Typ korupce aktivní; organizace korupce centralizovaná; korupční sítě otevřené.

Oproti takovéto variantě je extrémem např. Nigérie s hodnotou CPI 1,9, kde převládá typ korupce pasivní, decentralizovaná organizace korupce, byť jsou korupční sítě otevřené, tak korupce v Nigérii představuje pro investory velký problém.

Zajímavým případem je USA s hodnotou CPI 7,6, kde převládá typ korupce aktivní, organizace korupce decentralizovaná a otevřené korupční sítě. Čína a Japonsko se vyznačují uzavřenými korupčními sítěmi a centralizovaným typem korupce. Liší se pouze tím, že v Číně převládá spíše praktický typ korupce, zatímco v Japonsku aktivní. Hansen se domnívá, že povaha korupce se může za určitých okolností velmi rychle změnit. Toto se týká i míry korupce v jednotlivých sektorech. Na základě Hansenovy metody bude rozebrána povaha korupce v České republice.

## 3. Typ korupce v České republice

Výzkumy, které by objasňovaly, zda v České republice převládá typ korupce aktivní, pasivní či praktický, chybějí. Zatím lze vycházet jen z expertních šetření a případových studií. Ing. Martin Jahn na semináři „Vliv korupce v České republice v roce 2005“ řekl:

„Je třeba vědět, že na korupci jsou zapotřebí vždycky dva. V současné době se o tom příliš nemluví, ale mohli bychom najít mnoho případů, kdy zahraniční investoři ne že by kvůli korupci nepřicházeli, ale naopak korupci přinášejí. To je zcela zřejmé, protože pokud se v oblasti zahraničních investic někdy objevuje korupce, tak je to zcela evidentně ten zahraniční investor, kdo na ní nějakým způsobem participuje, ať už samostatně nebo na vyzvání. Je potřeba si uvědomit,

že existují dva typy zahraničních investic, první typ, kdy investor přichází, aby koupil firmu, která má určité postavení na trhu, určité výhody a investor si kupuje určitou část trhu nebo monopolní postavení a pak je tady silný motiv pro korupční prostředí a investor může mít zájem na poskytování úplatku, aby získal tuto výhodu nebo postavení na trhu za nižší cenu, než by odpovídalo tržní ceně, nebo aby získal výhodu nad konkurencí. To je typ přímých zahraničních investic, kde se korupční prostředí může vytvořit. Pak existuje typ zahraničních investic, kde s trochou nadsázky mohu říct, státy korumpují investory, tzn. pokud investor chce postavit nový výrobní závod, pak se státy legálním způsobem podle pravidel Evropské unie sna-

<sup>13)</sup>Pachmann, Aleš: Horní a dolní cesta korupce. Finanční management 5/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>14)</sup>www.transparency.org

ží nabídnout zvýhodnění investorovi a to je oblast, kde korupce ze strany investora nepřichází příliš v úvahu, naopak investor může být odrazen pokud jsou úplatky vyžadovány ze strany veřejného sektoru v daném státě. Je tedy potřeba rozlišovat mezi těmito dvěma typy zahraničních investic<sup>15)</sup>.

Je zřejmé, že u prvního výše uvedeného typu přímých zahraničních investic se může ve vysoké míře jednat o aktivní typ korupce, protože k tomuto může být především z důvodu konkurenceschopnosti silná motivace. U druhého typu investic by se v případě „koupě“ investiční pobídky na základě úplatku jednalo spíše o praktický typ korupce. Ing. Martin Jahn k tomu uvedl: „V CzechInvestu jsme se snažili nastavit podmínky podpory tak, aby byly zcela jasné, transparentní a možnost pro korupci vůbec nebyla, programy byly napsány tak, aby každý od začátku věděl, co může očekávat a za jakých podmínek, prostor pro individuální rozhodování tam byl zcela potlačen. Samozřejmě to mělo i své nevýhody, stát se zbavil možnosti rozhodovat a posuzovat, do jaké míry je potřeba nějakého investora zvýhodnit a potom jsme zvýhodňovali i firmy, které by investovaly i bez této podpory, ale to byla cena, která se vyplatila, za to, že v této oblasti např. investičních pobídek a tohoto systému podpory investování nikdy náznak ani podezření z korupce nebyl a ten systém to v podstatě vylučuje.“<sup>16)</sup> Robert Hejzák, ředitel strategického plánování a rozvoje CzechInvestu, k tomu uvedl: „Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest mimo jiné poskytuje investorům investiční pobídky a podporuje české podnikatele prostředky strukturálních fondů Evropské unie.

Investiční pobídky nejsou kompenzací investorům za korupční situaci v zemi, ale ekonomickou realitou – součástí tvrdé hry o zahraniční investice. Investiční pobídky spolu s cenou práce a kvalifikací pracovní síly patří k nejdůležitějším faktorům, které ovlivňují rozho-

dování zahraničních investorů o umístění jejich investic do České republiky. Například konsorcium Toyota/Peugeot mělo před umístěním své investice v České republice vytipováno v rámci tzv. „long listu“ více než 100 alternativních lokací. V rámci konkurenčního boje je důležité, aby Česká republika byla na těchto seznamech umístěna a nevypadla na základě špatného obrazu země nebo ekonomiky. Při porovnávání jednotlivých potenciálních lokací sledují dále investoři tvrdá data, včetně dat o korupci, indexu investorské důvěry apod. Kromě statistik je pro investora rovněž důležitá osobní návštěva země a získání subjektivního názoru a zkušenosti jiných investorů, kteří již v zemi působí.

Zkušenosti ukazují, že se očekávání investorů může v určitých případech lišit od reality. Přestože průzkumy agentury CzechInvestu ukazují, že byrokracie a korupce mají v rozhodování investorů nižší váhu než např. stav infrastruktury či kvalita a cena pracovní síly, očekávání investorů v oblasti byrokracie a korupce jsou dlouhodobě vyšší než realita, s kterou se poté v České republice setkávají. V případě byrokracie a korupce se navíc jedná často o spojené nádoby, které přispívají k vytváření netransparentního podnikatelského prostředí a mohou pro některé investory představovat značný problém. Klienti CzechInvestu se nejčastěji setkávají s tzv. administrativní korupcí, tj. při vydávání vstupních víz, územních/stavebních rozhodnutích, zakládání podniků (zápisy do rejstříku celní jednání...“<sup>17)</sup>. Z informací pana Hejzáka je zřejmé, že investoři se často snaží vypořádat s byrokracií prostřednictvím korupce (jinak by byrokracii a korupci neoznačili jako problém) a to zřejmě z praktických důvodů, aby urychlili určité procesy. Tyto problémy se v současnosti snaží řešit projekt „Snižování administrativní zátěže podnikatelů“. Pokud bude tento projekt úspěšný, tak lze počítat s výraznou eliminací pasivního typu korupce, která v České republice převládá nad praktickou či aktivní.

## 4. Organizace korupce v České republice

Korupci lze členit na malou/administrativní, s tou se lze setkat při jednání na úřadech s veřejnými činiteli, kteří nedosahují vrcholných pozic ve veřejné administrativě, a na korupci velkou/politickou, která se vyskytuje v parlamentu v souvislosti s ovlivňováním rozhodování poslanců a senátorů při tvorbě právních předpisů, dále ve vládě a vrcholné administrativě, zejména v souvislosti s rozhodováním o veřejných financích. Lambsdorff tvrdí<sup>18)</sup>, že velká/politická korupce odrazuje přímé zahraniční investory méně než dezorganizovaná korupce na

nižších úrovních. Investoři chtějí mít své aktivity zajištěny z vrcholných politických, vládních či administrativních kruhů, pokud tyto mají nižší úroveň administrativy pod kontrolou. Je to z toho důvodu, že uplácení na nižších úrovních administrativy je organizačně značně náročné a výsledek není jistý v důsledku možných zásahů, to znamená, že může dojít k ovlivnění výsledků z centrální úrovně. Přímí zahraniční investoři potřebují ovlivňovat legislativní normotvorbu. Pokud v dané zemi přímí zahraniční investoři preferují jednání s osobami

<sup>15)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>16)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>17)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>18)</sup> Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.



na centrální úrovni a ostatní úrovně pro ně nejsou tak atraktivní, pak můžeme hovořit o centralizaci korupce. Zda je korupce v České republice centralizovaná či nikoli, lze odvodit z korelace indexu TI a objemu přímých zahraničních investic. Jak již bylo řečeno, Wei prokázal silnou negativní korelaci mezi mírou korupce v dané zemi a objemem přílivu přímých zahraničních investic. Výjimku z tohoto pravidla tvoří Česká republika, Čína a Jižní Korea. Do těchto zemí proudí neúměrné množství přímých zahraničních investic navzdory relativně vysoké míře korupce. Na základě syntézy názorů Lambsdorffa, Weie, Jahna a faktu vysokého přílivu přímých zahraničních investic do České republiky při jejím špatném hodnocení na indexu TI lze dospět k jednoznačnému závěru: v České republice se vyskytuje korupce na centrální úrovni (parlament, vláda, vrcholná administrativa) a to ve vysoké míře. Je zřejmé, že v souvislosti s touto korupcí se může jednat o značné sumy peněz a mocenské boje. Otázkou zůstává, zda mezi sebou bojují „staré struktury“ s nově nastupující generací progresivních politiků, nebo se jedná o boj bez pravidel, kde se všichni řídí pouze jediným pravidlem a tím je „maximalizace zisku“. Základní mechanismus, který vyvolal střet, je zřejmě následující: mladí, nadějní a perspektivní se dostanou do politiky, popřípadě vrcholné administrativy. Při svém postupu budují kontakty na ekonomicky vlivné skupiny tuzemské a zejména zahraniční, aby mohli v plné míře využít poznatků získaných v souvislosti s výkonem svých činností. Oproti starší generaci disponují často lepšími kontakty na ekonomické subjekty ze západních trhů a větší mírou flexibility, neboť vyrostli již v ryze tržním prostředí. Jejich velkou výhodou je, že na základě těchto kontaktů mohou poté dělat

operace takřka samostatně bez odkázanosti na druhé, záleží jen na míře jejich pravomocí. V současné době každý podnikatel ví, že pokud chce činit obchod na určité úrovni, včetně té mezinárodní, tak se bez politiky a zejména politiků neobejde.

Osm obyvatel České republiky z deseti se domnívá, že zkorumpovaní úředníci a podnikatelé tvoří propojenou síť a vzájemně se podporují. Toto vyplynulo z opakovaného mezinárodního výzkumu korupčního klimatu, který na přelomu roku 2003 až 2004 uskutečnila společnost GFK Praha (Ladislav Klika, GFK Praha)<sup>19)</sup>. Mozaiku dokresluje i GCB (Global Corruption Barometer) TI, který byl naposledy proveden pro rok 2004. Byla měřena míra drobné/administrativní korupce (korupce v běžném životě; úplatky zaplacené za licenci, pokuty atd.) a velké/politické korupce (korupce na nejvyšší úrovni společnosti, politických elit, velkých korporací atd.). Z hlediska závažnosti problému respondenti na čtyřstupňové škále (1: Nepředstavuje žádný problém... 4: Představuje velký problém) přisoudili České republice u drobné korupce hodnotu 2,9 a u velké/politické korupce hodnotu 3,2. Na základě průzkumu byla z hlediska obyvatel České republiky jako větší problém vnímána velká politická korupce<sup>20)</sup>. O silné centralizaci korupce v České republice nemůže být pochyb. S centralizovanou organizací korupce souvisí aktivní typ korupce, neboť podnikatelské subjekty se střetávají v silném konkurenčním boji a nespolehnají se na bezúhonnost veřejných činitelů. Přímí zahraniční investoři se v České republice, jak uvedl pan Hejzák z agentury CzechInvest, setkávají s drobnou administrativní korupcí, která zřejmě není zcela pod kontrolou a vytváří přes značnou centralizaci korupce překážku v podnikání.

## 5. Korupční síť v České republice

Není třeba hlubšího rozboru, aby bylo možno konstatovat, že korupční síť jsou v České republice maximálně otevřené a přímí zahraniční investoři vcelku nemají problém do nich proniknout, pokud mají co nabídnout. Jsou země, jako např. Japonsko, kde je problém se do sítí dostat, neboť tradice tam má větší váhu než suma peněz. Stejně tak je problém se dostat do soukromého sektoru např. v Holandsku, kde figuruje silný klientelismus. Česká republika je značně multikulturní, což vyplývá z její polohy v srdci Evropy a její obyvatelé jsou vesměs ateisté, tudíž nejsou při obchodování či korupčních aktivitách vázáni pouty tradice a původ peněz je až tolik nezajímá. Otázkou je, jakým

způsobem fungují korupční síť co se týká veřejných zakázek v České republice. Transparency International CZ provedla hloubkový průzkum efektivnosti a průhlednosti procesu zadávání veřejných zakázek. Domnívá se, že ztráty České republiky činily pro rok 2004 v tomto směru minimálně 32,4 mld. Kč. Vzhledem k centralizaci korupce v České republice je velmi pravděpodobné, že k veřejným financím se přímo či nepřímo snaží dostat stejní lidé, kteří mohou se silnými konkurenty vytvářet kartely a vzájemně se vykrývat při ucházení se o veřejné zakázky a nikoho jiného do tohoto lukrativního obchodu nepustit. Tato metoda byla vysledována i v zemích s podstatně nižší mírou

<sup>19)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>20)</sup> Pachmann, Aleš: Korupce ve veřejné správě členských a kandidátských států EU. Veřejná správa č. 27/05.

korupce, než která se vyskytuje v České republice. Generální ředitelka Czech Trade Ing. Jitka Hanzlíčková k tomu uvedla: „K největším korupčním skandálům v Dánsku patřila v roce 2000 kartelová dohoda elektroinstalačních firem, ve které dánská společnost ABB rozkryla skupinu firem, které se vzájemně podporovaly ve výběrových řízeních a znemožnily přístup ostatních firem mezi sebe. Ve Švédsku je pak asi nejznámějším velkým případem korupce (neoprávněného osobního obohacení) ve společnosti Skandia. Před rokem se v Nizozemí zase rozvířil skandál kolem stavebních firem, které tvořily kartely a zakázky si výhodně rozdělovaly.

## 6. Korupce v České republice není osudem

Korupci se daří tam, kde podnikatelé, společnost a politici přivírají oči před jejími zničujícími efekty. Prosperita není garantem vůči korupci. Toto je nejlépe vidět v zemích bohatých na nerostné suroviny, které jsou indexem také špatně hodnoceny. Například tento rok poprvé vstoupila do pořadí Rovníková Guinea. Její nedávný boom v těžbě nerostných surovin je v kontrastu s jejím umístěním na 152. místě. Ukazuje se, že vysoké příjmy z přírodních zdrojů vytvářejí spíše prostor ke korupci než k podpoře rozvoje. Díky mezinárodní pozornosti a podpoře antikorupčních programů jsou pro určité země předpovědi redukce korupce a chudoby vyšší než kdykoli předtím. Země jako Chile, Barbados, Uruguay, Jordánsko a Botswana se letos v indexu TI umístily velmi dobře a jsou hlavními kandidáty na zlepšení ekonomického a sociálního rozvoje (Lambsdorff)<sup>22)</sup>. Je zřejmé, že s korupcí lze bojovat i v Česku. „Nedávné příklady z USA a Německa ukazují, že korupce v těchto státech bují a korupční případy jsou zcela zřejmé. Rozdíl mezi Českou republikou a těmito státy je v tom, že v USA nebo v Německu jsou viníci nalezeni a potrestáni. U nás se o tom pouze mluví, ale viníci nalezeni a potrestáni nejsou. Korupce je něco, co vyplývá z podstaty lidské přirozenosti a vyskytuje se ve všech zemích na světě, náš problém je, že s ní neumíme bojovat. Je třeba zlepšit boj s korupcí a viníky odhalovat a trestat. Daleko účinnější je však prevence, tzn. vytvořit takové prostředí, aby korupce vůbec nevznikala. Tady jsou možné dva přístupy – první minimalizace role státu, aby stát příliš neintervenoval v oblastech, kde to není potřeba, a když už musí intervenovat, tak nastavit podmínky tak, aby byly zcela jasné. Pokud už stát někde in-

tervenuje, musí být systém nastaven tak, aby privátní sektor věděl jasně, co a za jakých podmínek platí. Podle našich informací to dělají i nadále, ovšem v jiné, legálnější podobě, což znamená pro české firmy jednu z možných překážek – získat velké stavební projekty přímo. Proto radíme tuzemským firmám využít místního partnera. Korupce se může odehrávat na vyšších místech, kde jde o velmi vysoké částky, a proto je velmi těžko prokazatelná“<sup>21)</sup>.

S touto metodou lze bojovat, pouze pokud jsou detailně zmapovány sítě vztahů mezi jednotlivými firmami a toho, kdo kterou firmu fakticky ovládá. Jedná se o značně náročný, ale zřejmě nutný úkol.

tervenuje, musí být systém nastaven tak, aby privátní sektor věděl jasně, co a za jakých podmínek platí.

Na závěr tři body, které by v České republice měly být plněny, aby mezinárodní rating byl lepší: Za prvé omezit vliv státu tam, kde to není zcela potřeba. V místech, kde vliv státu být musí, nastavit podmínky tak, aby bylo omezeno individuální rozhodování a privátní sektor věděl, co ho čeká. Za třetí zlepšit boj s korupcí tak, aby došlo k nalezení viníků a k jejich potrestání“<sup>23)</sup>.

1. Problém je v tom, že viníci velkých korupčních kauz nejsou v České republice nalezeni a potrestáni. Hanzlíčková uvedla: „Takové Dánsko je z pohledu korupce všeobecně vnímáno jako příklad a model pro ostatní země. Vše ukazuje na to, že dánský státní aparát je poctivý a čestný a že dánští občané nejsou ochotni dávat úplatky. Je to dáno také tím, že například v severských zemích je téměř nemožné představit si korupční aféru bez následného potrestání a společenského opovržení. Opuštění funkce je v takovém případě nevyhnutelné. U politiků je odsouzení ještě daleko horší, neboť se jedná o osoby, které jsou do funkcí voleni obyčejnými lidmi. Zejména mezi veřejnými činiteli je slovo „korupce“ rovno „politické sebevraždě“<sup>24)</sup>. Hansen, který shodou okolností pochází z Dánska, potvrdil, že v Dánsku jsou média při vyšetřování korupčních skandálů vždy o krok před orgány činnými v trestním řízení. Lambsdorff uvedl, že státy s vysokou mírou nezávislosti médií se na indexu TI umístují lépe“<sup>25)</sup>. Vzhledem ke špatnému umístění České republiky v rámci indexu TI

<sup>21)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>22)</sup> Pachmann, Aleš: Zahraniční investory lákají země s nižší korupcí. Právo, úterý 25. října 2005.

<sup>23)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>24)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>25)</sup> Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.



a faktu, že nejsou chytány „velké ryby“, je otázkou, nakolik jsou média v Česku nezávislá.

2. Tam, kde vliv státu musí být, je nutno nastavit podmínky tak, aby bylo omezeno individuální rozhodování a privátní sektor věděl, co ho čeká.

Je zřejmé, že pro úspěšný boj s korupcí je důležité úsilí všech složek společnosti: veřejného sektoru, občanské společnosti a soukromého sektoru. Je třeba odstranit názor, že „korupce je problémem někoho jiného“. Lamsdorff uvedl: Index napomohl změnit postoj, že korupce je „problémem někoho jiného“. Podnikatelé poukazují na politiky jako příčinu korupce; politici zmiňují bezohlednost soukromých zájmů jako hlavní problém; bohaté země přenášejí odpovědnost na zkorumpované politiky méně rozvinutých zemí; pro chudé země problém zůstává na bedrech nadnárodních společností ochotných platit úplatky<sup>26)</sup>.

## 7. Korupční marketing

Pověst České republiky v zahraničí na základě indexu TI skýtá mnoho příležitostí, jak ji využít ve prospěch určitých zájmů, včetně těch nejvyšších:

1. Určití nečestní a zkorumpovaní veřejní činitelé se nemusí příliš snažit s vysvětlováním svých požadavků a praktik.
2. Nečestní podnikatelé a poradci mohou v případě určitých neúspěchů vše svést na korupci (poté se ohání, že podají žalobu na Českou republiku do Štrasburku nebo Bruselu) a mohou požadovat po partnerech platby za účelem úplatku, který mnohdy ani neproběhne, nebo mohou požadovanou částku na úplatek uměle navýšit a přebytek si po proběhlé korupční operaci ponechat.
3. Obchodní komory, poradenské a auditorské firmy mohou využívat strachu některých investorů z korupčního prostředí a poskytnout jim za poplatek vyřešení těchto obav, v určitých případech bezdůvodných.
4. Může pomoci k přilákání určitého druhu investorů, kteří se domnívají, že mohou z korupčního prostředí těžit ve smyslu možnosti porušování a ovlivňování tvorby právních předpisů prostřednictvím korupce.
5. Zvyšuje prestiž a nezbytnost využití služeb agentury Czech-Invest v očích zahraničních investorů, neboť se domnívají, že jim pomůže vyřešit úskalí spojená s podnikáním v České republice. Toto

Pan Klika z GFK ke komentáři k mezinárodnímu výzkumu korupčního klimatu, který na přelomu roku 2003 až 2004 uskutečnila společnost GFK Praha, uvedl: Přestože se většina lidí domnívá, že žije ve zkorumpovaném státě, spoléhá na to, že zkorumpovaný stát bude proti korupci bojovat a problémy související s korupcí sám vyřeší. S názorem, že proti korupci a úplatkářství by měl bojovat stát a ne občané, se ztotožnily více než čtyři pětiny dotázaných obyvatel střední a východní Evropy (82 %). Podíl občanů České republiky, kteří se víceméně spoléhají v protikorupčním úsilí na stát (81 %) je srovnatelný s průměrným údajem regionu<sup>27)</sup>. Fukuyama se domnívá, že není důležitý rozsah státních aktivit, ale kvalita státní správy a kapacita jejich institucí (schopnost státu prosadit určité aktivity). Instituce musí být posilovány, pokud má být snížen rozsah státních aktivit<sup>28)</sup>.

- vede k částečné „kontrolé“ přílivu přímých zahraničních investic do České republiky, tzn. že na základě tohoto aspektu, udělování investičních pobídek a přerozdělování fondů Evropské unie, přijde určitá skupina lidí, jejíž rozhodování může být ovlivněno v určitých případech i politicky, do kontaktu s většinou velkých přímých zahraničních investorů – významných zaměstnavatelů.
6. Možnost zástupců zahraničních investorů zvýšit si rentu na úkor investora – lze výše uvedeným způsobem – požadováním nadbytečných finančních prostředků na neoficiální platby. Zdůvodněním jsou vysoké míry ztrát podniku v souvislosti s vnitřní kriminalitou. Poté může být takto na míru nákladů na tzv. fraudy vyvolána u investora zvýšená míra tolerance, benchmarky nejsou v tomto směru nastaveny přísně. Ve skutečnosti však může mít zástupce investora riziko pod kontrolou ve větší míře a z rozdílu profitovat.
7. Možnost zástupců investorů a jiných subjektů zdůvodňovat vysokou míru nespokojenosti zaměstnanců a jejich nízkou produktivitu práce s ohledem na to, v jakém vyrostli prostředí.
8. Možnost umělého snižování hodnoty podniků v zemích s vysokou mírou korupce, zejména na akciovém trhu, se zdůvodněním netransparentního prostředí a s tím spojených rizik. Na základě toho může dojít k podcenění potenciální hodnoty vznikajícího podniku.

<sup>26)</sup> Pachmann, Aleš: Zahraniční investory lákají země s nižší korupcí. Právo úterý 25. října 2005.

<sup>27)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>28)</sup> Fukuyama, Francis: Budování státu podle Fukuyamy. Alfa Publishing, 2004.

9. Obavy z korupce v dané zemi jsou jedním z důvodů pro velmi přísná pravidla Evropské unie pro možnosti čerpání ze strukturálních fondů. Česká republika má v tomto směru ne zcela příznivou bilanci a zdaleka z fondů nevyčerpala potenciál, kromě fondů, které jdou přes Ministerstvo průmyslu a obchodu, pod které spadá i CzechInvest.
10. Při mezinárodních arbitrážích o ochraně investic lze využít jako jeden z argumentů. Rozhodování může

být ovlivněno vnímáním České republiky coby zkorumpované země.

Je zde mnoho důvodů pro možný zájem na záměrném zkreslování hodnot indexu Transparency International. Veškerá data, která jsou zohledněna v tomto indexu, nejsou veřejně přístupná, neboť je tzv. risk agentury poskytují jen za účelem tvorby indexu bez možnosti dalšího šíření.

## 8. Výzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace ve světle kriminální komplicity a benevolence

Trestná činnost zaměstnanců, ať již soukromého nebo veřejného sektoru, v souvislosti s výkonem jejich činností (zaměstnanecká kriminalita) představuje nebezpečný fenomén. Nedávná minulost a současnost ukázala případy a zřejmě i trend v tom smyslu, že tato kriminalita není páchána jen řadovými zaměstnanci, ale i středním a vrcholovým managementem. Jmenovat lze např. kauzy Volkswagen, Worldcom a Enron.

Výsledky výzkumů pracovníků Ministerstva vnitra České republiky, Policejního prezidia České republiky, Policejní akademie České republiky a Transparency International mohou výrazným způsobem přispět zejména k objasnění fenoménu trestné činnosti řadových zaměstnanců (popř. příslušníků Policie České republiky) a indikovat chyby jejich managementu, který je tímto způsobem kontrolován.

O důležitosti tématu svědčila „Konference o podnikové bezpečnosti“, uspořádaná dne 7. dubna 2005, která se mimo jiné zabývala otázkou zaměstnanecké kriminality. Evropská unie vedle právního předpisu Basel II, který reguluje bezpečnostní rizika pro bankovní sektor, chce vydat i právní předpis Solvency II, určený v tomto směru pro pojišťovny. Také bude zavedena obdoba právního aktu známého v USA, tzv. SOX, který reagoval na pády velkých firem v důsledku manažerské finanční kriminality.

Na základě výše uvedeného lze očekávat velký rozvoj zkoumání zaměstnanecké kriminality nejen v České republice, ale v celé Evropské unii. Míra trestné činnosti zaměstnanců je mimo jiné umožněna mírou kriminální komplicity (ochota oznámit trestní jednání svého kolegy) a benevolence (citlivost k nebezpečnosti takového jednání), ať již ze strany spolupracovníků pachatele či jeho nadřízených.

Kriminální komplicita a benevolence byla ve větší míře zjišťována pro Policii ČR ve výzkumech „Profesní integrita“, který vypracovala Transparency International – Česká republika a odbor vzdělávání a správy policejní-

ho školství MVČR a ve výzkumu PhDr. Martina Bílka<sup>29)</sup>, který byl podniknut v rámci jeho doktorandského studia ve spolupráci s Transparency International – Česká republika, blíže viz Pachmann A.: „Výzkumy míry korupce u Policie ČR“, Bezpečnostní teorie a praxe č. 2/2005 PAČR. Respondentům byly kladeny otázky následujícím způsobem:

Policista poskytl známému informace o třetí osobě z policejní databáze.

- Jak osobně vnímáte společenskou škodlivost uvedeného jednání?  
Zcela neškodlivé; Neškodlivé; Škodlivé; Velmi škodlivé.
- Jak závažně by to vnímali vaši kolegové?  
Zcela neškodlivé; Neškodlivé; Škodlivé; Velmi škodlivé.
- Ohlásil byste takové jednání nadřízenému?  
Zcela neškodlivé; Neškodlivé; Škodlivé; Velmi škodlivé.
- Myslíte si, že by takové jednání ohlásila většina vašich kolegů?  
Zcela neškodlivé; Neškodlivé; Škodlivé; Velmi škodlivé.

Otázky typu A a B zkoumají korupční benevolenci, C a D korupční komplicitu. Výzkum zkoumal i otázku posouzení daného případu nadřízeným, včetně jím učiněných opatření pro případ zjištění daného skutku. Takovýmto způsobem je možno získat i určité korupční indikátory u managementu. Výsledky výzkumů ukazují, že osoby s vysokoškolským vzděláním mají statisticky příznivější míru korupční benevolence a tolerance. Nevysokoškolsky vzdělané osoby nemají zatíženou mysl redundantními (mnohdy pro výkon praxe nepotřebnými) vědomostmi a v případě kriminálních sklonů se mohou plně soustředit na vymyšlení a realizaci kriminálních scénářů. Novou hrozbou v tomto směru jsou IT specialisté.

<sup>29)</sup> Bílek, Martin: Integrita policejního sboru. Univerzita Karlova v Praze 2005.

Poznatky o kriminální komplicitě a benevolenci mohou významným způsobem obohatit průzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace, které jsou v hojně míře prováděny jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru. Jedná se o metodu, která se používá pro identifikaci příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti a motivačních faktorů zaměstnanců. Slouží k popisu určitých aspektů sociální situace organizace a lze jí zjistit případné názorově vyhraněné skupiny členů organizace.

Proč se průzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace provádějí:

1. Motivace. Pokud společnost přesně ví, co pracovníky motivuje k vyšším výkonům, je celý proces daleko jednodušší a společnost dosáhne motivovaných zaměstnanců velmi brzy. Opakovaným prováděním výzkumu navíc společnost získává vývoj motivačních preferencí všech zaměstnanců.
2. Stabilita. Informace získané výzkumem podporují stabilitu personálu společnosti. Kvalitní analýza naznačí, v které oblasti jsou největší hrozby, a společnost se tak může připravit.
3. Důvěra. Každý zaměstnanec ocení, když je tázán na názor a může se vyjádřit. Je ještě spokojenější, pokud vidí, že se s jeho názorem pracuje a něco, co navrhl, se dostává do praxe. Častým ptaním tak dosáhnete vyšší důvěry u vašich pracovníků.

Principy průzkumů spokojenosti zaměstnanců a jejich kriminální komplicity a benevolence, které je třeba dodržovat:

- Anonymita zaměstnance – jen tak lze dosáhnout upřímných odpovědí, především v oblasti, kde by měl zaměstnanec strach z postihu.
- Opakování – kvalitní výsledky dosáhneme především při možnosti porovnávání v čase a kontinuálním sledováním vazby „akce (zaměstnavatele) – reakce (zaměstnanec)“.
- Analýza – každá odpověď má nějaký původ (zdroj) a souvislost. Výsledky je tedy třeba podrobit kvalitní analýze a ke statickým výsledkům dodat i závislosti a souvislosti.
- Práce s výsledky – bez toho by výzkum neměl smysl. Výsledky je třeba zapracovat do plánů společnosti formou cílů a úkolů s vysokou prioritou a dbát na jejich dodržování.

Metodologie průzkumů spokojenosti zaměstnanců a jejich kriminální komplicity a benevolence:

- Standardizovaný dotazník s uzavřenými otázkami a předem definovanou škálou odpovědí.
- Soubor respondentů – vyčerpávající vs. výběrové šetření – celá populace (např. všichni zaměstnanci firmy) x určitá skupina vybraná tak, aby byla zacho-

vána reprezentativita (např. náhodný výběr, kvótní výběr).

- Sběr dat: písemně x telefonicky x osobně.
- Výstupy: třídění prvního stupně, popisné statistiky, indexy, třídění druhého stupně, korelace, souvislosti. Závěrečná zpráva – interpretace statistik. Typologie členů organizace/zaměstnanců v závislosti na spokojenosti a motivaci může být vytvořena na základě multidimenzionální analýzy dat.

Lze hovořit o čtyřech základních skupinách:

- Iniciátoři změn – vysoce motivovaní, ale nespokojení. Z tohoto důvodu mají tendenci něco změnit.
- Bezproblémoví – vysoce spokojení a motivovaní. Jsou velkým přínosem pro organizaci.
- Konzervativci – vysoce spokojení, ale nemotivovaní. Těžko přístupní k jakýmkoli změnám v organizaci.
- Potíživí – jsou nespokojení a nemotivovaní. Jedná se o problémovou skupinu v organizaci.

Potíživí jsou zřejmě (výzkumy dosud tuto hypotézu neproověřily) náchylnější ke kriminální činnosti – zneužití informací, jejich prodej, krádeže. Je otázkou, proč vlastně v práci setrvávají, když jsou nespokojení a nemotivovaní. V České republice se procentuální podíl potíživů ve firmách podle specialistů rok od roku zvyšuje. Zdaleka ne každý potíživí je kriminálního jednání schopen. Potíživí vznikají zejména při přijetí nevhodných uchazečů na pracovní místo. Toto může pramenit z nepřesného popisu pracovního místa a nedůsledného procesu výběru nových zaměstnanců. Stejně tak mohou být potíživí vygenerováni v průběhu pracovního poměru v důsledku chyb ve vedení zaměstnanců (např. špatné nebo žádné vedení pravidelných hodnotících pohovorů, nedostatečná kontrola, nedostatečná komunikace atp.). U iniciátorů změn je zřejmě také zvýšené riziko inklinace ke kriminální činnosti. To, v jakém smyslu, bude rozebráno později.

Nelze konstatovat, že když konkrétní jedinec splňuje určitá kritéria, patří do dané skupiny, lze však definovat pravděpodobnost, že tomu tak je. Jednotlivé skupiny lze identifikovat na základě korelací, tedy v mezích určité pravděpodobnosti můžeme vytyčit základní charakteristiky jednotlivých skupiny podle tzv. tvrdých (identifikačních) dat, např.:

- věk,
- vzdělání,
- pohlaví,
- řídicí role,
- lokalita pracoviště apod.

Tato identifikace je určitým předvýběrem a zúžením celé skupiny zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, není

zatím spolehlivě zjištěno, jestli nějaký z těchto typů ve zvýšené míře inklinuje ke kriminální benevolenci nebo komplicitě. Nejvyšší míru lze v tomto smyslu očekávat zřejmě u nemotivovaných a nespokojených potíživců. Empirická podpora této hypotézy chybí. Z tohoto a z dalších důvodů se jeví vhodné obohatit výzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace o zkoumání:

- kriminální benevolence,
- kriminální komplicity,
- kriminálních indikátorů u managementu,
- osobní integrity.

Podle metod PhDr. Martina Bílka použitých v práci *Integrita policejního sboru*<sup>30)</sup>, kriminální benevolence a komplicita byla rozebrána výše. Dále bude uvedena problematika kriminálních indikátorů u managementu a osobní integrity. Bílek definuje osobní integritu jako vyjádření čestnosti, bezúhonnosti, poctivosti, respektu, odpovědnosti, otevřenosti, důvěryhodnosti a celkovou mravní intaktnosti<sup>31)</sup>. Je determinována charakterem osobnosti, který je úzce spjat s postoji a názory, které osoba vyjadřuje navenek. Míru osobní integrity proto lze odvodit od kognitivní, emocionální a konativní stránky jednotlivých osob, které byly popsány v předcházejícím textu. Přestože u každého jedince je vzájemný poměr těchto stránek různý (u některých jedinců převažuje tzv. rozumová složka, u jiných to může být složka citová), na základě psychologických vyšetření a osobnostních testů, kterými prochází každý nastupující zaměstnanec, lze konstatovat, že jejich vzájemný poměr by měl být vyvážený<sup>32)</sup>. V tomto smyslu lze stejně jako u průzkumů motivace a spokojenosti zaměstnanců sledovat věk, vzdělání, pohlaví, řídicí role, lokalitu pracoviště apod. Co se týče sledování věku, lze v rámci Policie ČR dospět k následujícím závěrům (**Graf 1**).

### Podíl policistů - pachatelů podle věku



Graf 1

Z hlediska délky služby pachatelů Policie ČR se v roce 2004 vyskytoval nejvyšší počet ve skupinách do deseti let služby (58,7 %). Podíl pachatelů výrazně klesal s rostoucím služebním věkem<sup>33)</sup>. S tímto korespondovaly i závěry výzkumu PhDr. Petra Saka, CSc. a doc. Dr. Jiřího Semráda, CSc. V souvislosti s příčinami kriminality a přestupků policistů byl mezi respondenty nejsilněji zastoupen názor, že kriminalitu policistů způsobuje nízká úroveň právního a morálního vědomí mladých policistů. Ve skupinách od pěti let praxe prudce stoupá četnost vlivu radikálně negativního hodnocení mravní a právní úrovně mladých policistů. Nejmladší policisté, i když ne tak vyhraněně, se přiklánějí k názoru, že na kriminalitu policistů má vliv nízké právní a mravní vědomí mladých policistů<sup>34)</sup>.

Stejně tak ve prospěch policistů z praxe, co se týče jejich postojů vůči korupci, než u policistů v základní odborné přípravě, hovoří interpretace srovnatelných oblastí databází výše zmíněného projektu *Profesní integrita a výzkum PhDr. Martina Bílka v souvislosti s jeho prací „Integrita policejního sboru“*. Obdobné výsledky vyšly Bílkovi i co se týče osobní integrity manažerů (čím starší manažer, tím vyšší je jeho osobní integrita). Toto je srovnatelné s výsledky výzkumů provedených v USA po pádu Enronu a Worldcomu<sup>35)</sup>, kde vyplynulo, že až 75 % pachatelů ze strany managementu bylo ve funkci méně než dva roky. Tyto poznatky z hlediska managementu mohou mít dvojitý výklad: 1. Buď je kriminalita páchaná v manažerských funkcích odvislá od krátkého působení pachatelů ve funkcích, popř. jejich nízkého věku. 2. Tito manažeři jsou svými nadřízenými zneužíváni k určitým nekalým praktikám. Z těchto důvodů je vhodné sledovat i kriminální indikátory u managementu. Na základě dotazování zaměstnanců je možno zjistit jejich názor na míru tolerance manažerů vůči kriminálnímu jednání podřízených a jak by byla přijata opatření pro případ zjištění kriminálního jednání. Lze předpokládat, že vyšší míra tolerance nebo nedůslednost v postihování pachatelů na straně nadřízeného může vést ke zvýšené míře kriminality zaměstnanců. Auditorská společnost Ernst & Young na základě průzkumů dospěla k závěru, že ve většině podniků je zhruba 50 procent zaměstnanců, tzv. oportunistů, kteří inklinují ke kriminálnímu jednání na základě momentální situace v podniku. Velmi důležité je, jak se k nim chová management. Chyby ve vedení zaměstnanců (např. špatné nebo žádné vedení pravidelných hodnotících pohovorů, nedostatečná kontrola, nedostatečná komunikace atp.) mohou mít v tomto ohledu až fatální následky.

<sup>30)</sup> Bílek, Martin: *Integrita policejního sboru*. Univerzita Karlova v Praze 2005.

<sup>31)</sup> Bílek, Martin: *Integrita policejního sboru*. Univerzita Karlova v Praze 2005.

<sup>32)</sup> PhDr. Martin Bílek, *Integrita policejního sboru*. Univerzita Karlova v Praze 2005.

<sup>33)</sup> www.mvcr.cz

<sup>34)</sup> Pachmann, Aleš: *Korupční situace policií v členských a kandidátských státech EU*. *Kriminalistika* 3/2005, MVČR.

<sup>35)</sup> *Employee Dishonesty: National Survey of Risk Managers on Crime*, *Journal of Economic Crime Management* 2/2004.



Tyto chyby ve vedení je možno indikovat na základě metod vnitřního auditu. Do budoucna by bylo zají-

mavé zkoumat korelace výskytu chyb ve vedení a kriminálních indikátorů u managementu.

## 9. Iniciátoři změn

Tento výše popsaný typ zaměstnance se hodí spíše na práci úkolovou, kde je mu ponechána relativní volnost něco tvořit. Například se může jednat o osoby pověřené zřízením zahraniční pobočky pro investora. Mnoho investorů si je vědomo rizik spojených s činností těchto osob a po založení např. zahraniční pobočky podniku je přesouvají na jiný úkol. Obvykle se tyto osoby příliš nehodí na řízení procesů a udržování chodu podniku jako takového. Dodržování kvantitativních ukazatelů podniku tyto přenechávají jiným a hledají způsob, kde by nadále mohli uplatnit svůj naturel. Snaží se poté současně se svou funkcí (např. výkonného ředitele) zakládat i další pobočky v různých koutech

světa a přesvědčovat investora o výhodnosti tohoto počínání.

Pokud investor na toto přistoupí, často ztrácí přehled o aktivitách svého podřízeného. Tyto osoby nalézají uplatnění jako riziková manažeři nebo tuneláři. Lze říci, že se může z hlediska podniku jednat o vysoce rizikové jedince, pokud jsou špatným způsobem řízeni či se vymknou kontrole. Nicméně jsou to lidé, bez kterých by byl progres organizací nemyslitelný. U tunelářů je často typické, že jejich činnost je korigována nějakou organizovanou skupinou, která si vynucuje jejich součinnost na bázi vydírání.

## 10. Kultura organizace a produktivita práce

Při černobílém pohledu na svět obchodu uvidíme dvě firmy.

V první máte pocit, že jste ve finále mistrovství světa v hokeji. Cítíte energii, pozorujete úsměvy, zaujetí a chuť... prostě lehkost a elegance. V druhé na Vás dýchne ponurost morové epidemie v pokročilém stadiu<sup>36)</sup>.

Fakta:

1. V České republice si z hlediska počtu zaměstnanců stále udržují rozhodující význam domácí soukromé podniky, i když jejich podíl klesl z 59 na 52 %. Podíl zaměstnanců veřejných podniků se snížil ze 17 na 13 %, zatímco podíl zaměstnanců podniků pod zahraniční kontrolou stoupl z 24 na 35 %<sup>37)</sup>.
2. V roce 2004 byl podíl z celkové účetní přidané hodnoty u podniků pod zahraniční kontrolou o více než 10 % vyšší než jejich podíly na celkových vlastních zdrojích (počtu zaměstnanců a vlastního kapitálu) – tzn. zhruba 46 proti 35 %<sup>38)</sup>.
3. Vyšší produktivita práce umožňuje podnikům pod zahraniční kontrolou vydávat na osobní náklady zaměstnanců značně nižší podíl přidané hodnoty (průměr 45,3 %), než je tomu u podniků domácích (průměr u soukromých 57,3 %, u veřejných 65,6 %), přestože průměrné měsíční mzdy byly

u podniků pod zahraniční kontrolou po celou dobu přibližně o 10 % vyšší<sup>39)</sup>.

Z tohoto lze učinit závěr:

Vytvořená přidaná hodnota je rozdělena mezi podnik, respektive jeho vlastníky, zaměstnance, stát a věřitele<sup>40)</sup>. Vlastníci zahraničních podniků získávali formou čistého zisku větší podíl z přidané hodnoty než vlastníci domácích firem. Vytvářeli si tak prostor jak ke zvyšování čistých investic, tak k rozdělení mezi vlastníky. Současně tím podniky pod zahraniční kontrolou odváděly pravidelně do státního rozpočtu odpovídající podíl přidané hodnoty prostřednictvím daní, zatímco u domácích podniků byly tyto podíly značně kolísavé. Růst produktivity práce tedy vytváří předpoklady pro zvyšování příjmů všech ekonomických subjektů. Lze jmenovat 23 indikátorů druhého (v mottu této kapitoly uvedeného) typu firmy<sup>41)</sup>.

1. Předstírání práce.
2. Noční e-maily.
3. Zašívání se.
4. Nekritická úcta k šéfům.
5. Nařizování.
6. Hujerismus.
7. Převaha kritiky.
8. Hledání viníka.

<sup>36)</sup> Hajzler, Tomáš: Dopisy z pekla. Trend marketing 11/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>37)</sup> Vlková, Jiřina: Produktivitu zvedají zahraniční firmy. Ekonom č. 50/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>38)</sup> Vlková, Jiřina: Produktivitu zvedají zahraniční firmy. Ekonom č. 50/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>39)</sup> Vlková, Jiřina: Produktivitu zvedají zahraniční firmy. Ekonom č. 50/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>40)</sup> Vlková, Jiřina: Produktivitu zvedají zahraniční firmy. Ekonom č. 50/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>41)</sup> Vlková, Jiřina: Produktivitu zvedají zahraniční firmy. Ekonom č. 50/2005, ECONOMIA a.s.

9. „Řvaní“.
10. Šéf spí se zaměstnanci.
11. Trestání za pozdní příchody.
12. Pomluvy kolegů.
13. „Házení se marod“.
14. Lhaní.
15. Manipulace.
16. Kontrola e-mailů.
17. Přetvářka.
18. Chození na kobereček.
19. Fyzické tresty.
20. Těšení se na pátek.
21. Špatná nálada.
22. Odnášení firemního majetku domů.
23. Braní a dávání úplatků.

V takovéto organizaci budou mít zaměstnanci sklony ke korupci a páchání vnitřní kriminality z důvodů nespokojenosti. Nespokojenost může pramenit z neztotožnění se s prací samotnou nebo pocitu nízkého platu či potřeby neustále něco měnit. Lze předpokládat značné procento potíživců v této organizaci. Potíživci vznikají, jak již bylo řečeno, při přijetí nevhodných uchazečů na pracovní místo. Toto může pramenit z nepřesného popisu pracovního místa a nedůsledného procesu výběru nových zaměstnanců. Stejně tak mohou být potíživci vygenerováni v průběhu pracovního poměru v důsledku chyb ve vedení zaměstnanců (např. špatné nebo žádné vedení pravidelných hodnotících pohovorů, nedostatečná kontrola, nedostatečná komunikace atp.). V takové organizaci každopádně něco není v pořádku. Vzhledem k obecně známé nízké produktivitě práce v České republice a vysokému procentu potíživců ve firmách lze usuzovat na značnou míru takovýchto organizací v České republice. Češi jsou ve světě proslaveni neúměrně vysokým trávením času v práci, přičemž platí, že za 20 % efektivně vynaloženého času na práci lze zvládnout 80 % úkolů. Dále jsou Češi ve srovnání s ostatními státy Evropské unie pátí nejhorší, co se týče celoživotního vzdělávání. V dospělosti se dále vzdělává jen 29 % Čechů. Průměrně si v zemích Evropské unie zlepšuje znalosti a kvalifikaci 42 % dospělých, jak uvedl statistický úřad Eurostat<sup>42)</sup>.

Nespokojenost zaměstnanců v práci vede k tomu, že místo toho, aby hledali realizaci na pracovišti, ji hledají ve svém volném čase formou zábavy a uvolnění, jak potvrzují i průzkumy veřejného mínění<sup>43)</sup>. Není jasné, nakolik toto přispívá ke spotřebě a zadlužování domác-

ností, ale obchodní řetězce si na Českou republiku stěžovat rozhodně nemohou. Koupěschopnost obyvatel se ukázala až nečekaně vysokou, což může pramenit z následujících důvodů:

- V průběhu komunismu nashromáždili obyvatelé České republiky disponibilní zdroje z aktivit šedé ekonomiky.
- Regulace nájemného.
- Dostupnost bankovních a jiných úvěrů.
- V mezích držená míra nezaměstnanosti.

Co se týká procenta nezaměstnanosti, tak je možno registrovat zajímavý názor, že díky způsobu provedení privatizace v České republice je toto procento relativně nízké a za určitých okolností mohlo být podstatně vyšší. Kupónová privatizace byla naplánována totiž tak, aby jedinci skoupili kupónové knížky, od nich ji pak převzali četné investiční fondy, které mezi sebou soupeřily. Díky konkurenci jednotlivých fondů jimi vzájemně ovládané podniky nezkrachovaly, neboť se kontrolovaly navzájem a tím bylo zabráněno tunelování ve větší míře, než se stalo<sup>44)</sup>.

Proč je v České republice nízká produktivita práce, velké procento nespokojených zaměstnanců a potíživců:

- Věkové složení obyvatelstva. Vzhledem ke stármoucímu složení obyvatelstva je snížená produktivita práce logickým důsledkem a lze uvažovat o určité míře udržování umělé zaměstnanosti z důvodu udržení sociálního smíru a nastavení systému sociálního zabezpečení.
- Určitá míra udržování umělé zaměstnanosti bez ohledu na věkové složení obyvatelstva z důvodu udržení sociálního smíru, udržování koupěschopnosti obyvatelstva a výhoda jistoty příjmů do státního rozpočtu z odvodů za zaměstnance.
- Vlivem managementu, který nepreferuje „moderní“ způsoby řízení organizace a obsazuje do pracovních pozic osoby, které jsou vyměnitelné, poměrně snadno ovladatelné a manipulovatelné. V případě kriminálních sklonů managementu se ten pak může v klidu soustředit na patřičné operace.
- Relativně vysoká míra životní úrovně v kombinaci s relativně nízkou mírou nezaměstnanosti může vést ke snížené produktivitě práce a jejímu znevažování ze strany zaměstnanců.
- V České republice je levná pracovní síla. Pro top management je výhodné zaměstnat dvakrát více lidí, dát jim poloviční plat oproti vysoce výkonným osobnostem (mnohdy obtížně zvladatelným). Toto může být výhodnější způsob pro stát i společnost (zaměstnanost, daně, sociální smír).

<sup>42)</sup> Chladová, Blanka: Co se děje v development centrech? Trend marketing 11/2005 ECONOMIA a.s.

<sup>43)</sup> Seminář EUROPEUM 2. 12. 2005, FSV UK, Praha.

<sup>44)</sup> Seminář EUROPEUM 9. 12. 2005, FSV UK, Praha.



## 11. Korupce, média a občanská společnost

V České republice nejsou chytány „velké ryby“, v Dánsku toto mají na starosti právě média. Jsou-li média v tomto směru pod kontrolou, tak něco není v pořádku. V takovýchto případech slouží média k likvidování slabších konkurentů, včetně politických. Je to logické, neboť média potřebují informace od osob, které jsou zrovna u moci, včetně jejich oficiálních stanovisek. V případě centralizovaného typu korupce je silné propojení mezi vládou, politiky, byrokraty a podnikatelskými elitami. Podnikatelé přes média nejen nabízejí své výrobky, služby, budují image, likvidují konkurenci, ale vyvíjejí i lobbystické aktivity. V takovýchto systémech, kde je vysoká míra korupce, mnohdy neplatí, že média nastolují realitu, ale to, co má jako realita vypadat. V praxi to znamená, že média zachytila problém, na který by měla vláda či politická reprezentace reagovat, ovšem zmíněný problém může být i na objednávku. Média v České republice (za přispění aktivit Transparency International) značně přispěla k tomu, že čeští občané vnímají korupci vedle míry nezaměstnanosti jako jeden z hlavních problémů České republiky. Toto je velmi důležité zjištění z důvodu mediálních bojů politiků o volební preference či zdůvodnění čistek ve vlastních řadách. Korupce se stává jedním z hlavních předvolebních témat v České republice.

Dále je uvedeno shrnutí, jak lze s těmito fakty kalkulovat:

1. Dohoda mezi podnikateli a členy vlády či parlamentu o tvorbě či změně právních předpisů nebo o veřejné zakázce. Následující mediální kampaň na dané téma a ospravedlnění dalších kroků.
2. Zvyšování politických preferencí prostřednictvím témat spjatých s korupcí.
3. Likvidace politických protivníků prostřednictvím faktických či uměle vyvolaných korupčních afér týkajících se jejich osoby.
4. Zastírání vlastních kriminálních aktivit poukázáním na aktivity někoho jiného a snaha tímto způsobem odlákat pozornost médií a hlavně národa.
5. Snížení možnosti negativních dopadů na volební preference v souvislosti s možnou korupční aférou prostřednictvím vytvoření tzv. kouřové clony. To znamená, že se v době před očekávaným útokem ze strany protivníků rozvíří korupční skandály a zahltní se jimi média. Volič je tím natolik unaven, že už mediálními útoky na osoby, které se brání kouřovou clonou, nevěří.
6. Metoda „kouřová clona 2“. Osoba, která se chce preventivně před mediálními útoky pojistit, sama

proti sobě vyvolá až na druhý pohled nesmyslnou korupční aféru. Tím je vzbuzen dojem umělých útoků na jeho osobu a dalším pokusům už nebude nikdo věřit.

7. Součást korupčního marketingu. Potenciální zahraniční investoři, kteří nejsou zcela obeznámeni se situací v České republice, mohou být odrazeni korupčními aférami uváděnými v médiích. Vhodné pro některé podnikatelské subjekty, které tímto způsobem likvidují zájem konkurence neochotné se účastnit korupčních praktik.
8. Většina korupčních kauz tzv. vyšumí v médiích do ztracena a tím se snižuje ochota jednotlivých žurnalistů a odborné veřejnosti se danými tématy vůbec zabývat.
9. Možnost oslabit aktivity a politickou angažovanost občanské společnosti prostřednictvím korupčních afér bez dobrání se hmatatelného výsledku.
10. Odvedení pozornosti na osoby kriminálního charakteru, které se nachází mimo dosah působnosti oficiálních orgánů České republiky. Společnost se poté jakoby stmelí vůči společnému nepříteli a nehledá protivníky ve vlastních řadách.

Občanská společnost se pod takovýmito vlivy stává politicky pasivní a neangažovanou. Zájem jedinců o správu věcí veřejných je nízký, a tak ve volném čase raději hledají uplatnění v radovánkách a konzumu<sup>45)</sup>. Pokud se k tomu připočte výše uvedená nespokojenost v práci, tak je množství velkých nákupních center v České republice opět jen jedním z logických důsledků. Korupce je jednou z nejlatentnějších forem kriminality vůbec. Ti, u kterých se podaří korupci prokázat, mohou být ve většině případů tzv. „fall guys“. Jedná se o osoby, které jsou či mohou být ke korupčním aktivitám využíváni vlivnějšími osobami. Tzv. perfektní korupce je taková, kdy veškeré důkazy vůči zkorumpovanému veřejnému činiteli mohou spočívat pouze ve svědecké výpovědi korumpujícího a určitých indicií poukazujících na operaci nepřímo. Riziko detekce korupčního jednání se v žádném případě nezvyšuje s navýšením hodnoty úplatku. Riziko detekce se zvyšuje s počtem transakcí, počtem zainteresovaných osob, délkou trvání transakce. Důležitá je jednoduchost a standardizace procedury<sup>46)</sup>. Pravidlem je, že při perfektní korupci se účastníci musí znát alespoň pět let. Policejní statistiky dokazují, že nejvíce korupčních operací bylo detekováno mezi lidmi, kteří se znali méně

<sup>45)</sup>Seminář EUROPEUM 2. 12. 2005, FSV UK, Praha.

<sup>46)</sup>Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.

než jeden rok, a se vzrůstajícím počtem let známosti dochází k nižší míře detekce<sup>47)</sup>. Relativně velmi bezpečnou hranici tvoří pět let, což je dáno i tím, že po tak dlouhou dobu nemůže z technických a praktických důvodů vydržet žádný tajný policista. Z těchto důvodů zkušený a vlivný kriminálníci nechávají rizikové operace realizovat manažery, kteří nejsou ve funkci déle než dva roky, jak bylo zmíněno v kapitole „Výzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace ve světle kriminální komploty a benevolence“. Zmínění manažeři mohou být využíváni například k vyřizování záležitostí drobné korupce spojené s veřejnými službami či bankovními úvěry. Stejně tak mohou být využíváni (tito iniciátoři změn) k jednání s představiteli vlády, vrcholné politiky a administrativy, pokud s nimi nemá hlubší vazby samotný organizátor. Z důvodu předcházení takovýchto praktik určité země zavedly trestní odpovědnost právnických osob, to znamená, že není možné svalit vinu z korupce na jedince a pokračovat v podnikání. Zabránit hře médií může toliko účinná konkurence, která však v České republice není příliš rozvinuta. O pasivitě občanské společnosti v boji s korupcí, zřejmě pod vlivem médií, vypovídají výsledky opakovaného mezinárodního výzkumu korupč-

ního klimatu, který na přelomu roku 2003 až 2004 uskutečnila společnost GFK Praha (Ladislav Klika, GFK Praha)<sup>48)</sup>.

Výzkum došel k zajímavým zjištěním:

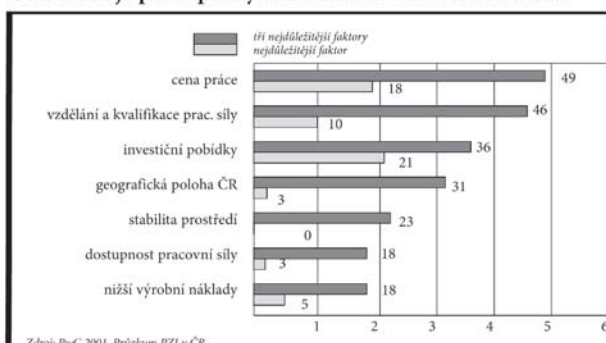
1. Většina obyvatelstva 14 vybraných zemí střední a východní Evropy nepovažuje úplatky za samozřejmou či běžnou součást života společnosti. V České republice však považují korupci za samozřejmý nebo běžný jev více než tři pětiny populace ČR<sup>49)</sup>. Do výzkumu bylo zapojeno: Bulharsko, Chorvatsko, Estonsko, Česká republika, Litva, Maďarsko, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko a Černá hora, Ukrajina.
2. Tři pětiny občanů České republiky (60 %) se domnívají, že bez úplatků by ve státním aparátu nefungovalo ani to, co dneska funguje, jejich podíl je nejvyšší v celém regionu.
3. Většina občanů České republiky se domnívá, že žije ve zkorumpovaném státě, ale paradoxně věří, že s korupcí by měl bojovat především stát. Z těchto zjištění lze vyvodit, že občané České republiky nevyjdou do ulic v důsledku běžné korupční aféry prezentované médii.

## 12. Co láká investory do České republiky

Zájem investorů i důvody, proč se rozhodli pro Českou republiku, avizuje **graf 2**, což však není zcela vyčerpávající informace<sup>50)</sup>. Podniky trápí zejména otázka nákladů. Američan Robert B. Reich v knize „Řeknu to stručně“ uvedl následující teze: „Manažeři firem přestali chápat svou roli jako úkol udržovat spravedlivou a účin-

nou rovnováhu mezi nároky akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a široké veřejnosti. Místo toho optimalizují zisk. Osobní náklady tvoří až 70 procent nákladů firem a tlak na racionalizaci nákladů vede k tomu, že i když firma prosperuje, pracovní místa jsou v ní ohrožena. Došlo totiž k obrovskému nárůstu výdajů na platy špičkových manažerů. Zatímco v osmdesátých letech bral generální ředitel 40krát tolik co průměrný dělník, v devadesátých to bylo už 80krát tolik a v roce 2000 419krát víc. Firmy proto snižují starost o zaměstnance: propouštějí se starší a lépe placení, místo nich se přijímají mladí nebo se práce zadává na kontrakty bez sociálních závazků, klesají příspěvky na zdravotní péči o zaměstnance, stejně jako na zajištění jejich penzí. Firmy ostře bojují proti odborům. Výsledkem je, ačkoliv zákony odboráře chrání, prudký pokles odborově organizovaných zaměstnanců.“<sup>51)</sup> Další dva aspekty, které jsou pro investory z hlediska nákladů více než důležité, uvádí Lambsdorff: Možnost získání bankovního úvěru.

Co ovlivňuje příliv přímých zahraničních investic do ČR?



Graf 2

<sup>47)</sup> Lambsdorff, v průběhu semináře The Economics of Corruption konaného ve dnech 10.-20. října 2005 v Pasově.

<sup>48)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>49)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>50)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

<sup>51)</sup> Žák, Václav: Pravidla pro slušnou společnost. Ekonom č. 48/2005, ECONOMIA a.s.

Vzhledem k tomu, že v České republice je mnoho bank se zahraniční účastí, tak není problém pro zahraniční investory si vyjednat úvěr na centrále ve vlastní zemi.

Přístup k veřejným službám, tj. zejména k elektřině a telekomunikacím. Obě tyto služby má Česká repub-

lika na špičkové úrovni a záleží možná na dohodě a nastavení podmínek, aby byla pro investory v tomto směru co nejvíce atraktivní<sup>52)</sup>.

Tyto dvě přidané hodnoty mohou vysvětlit zázrak přílivu přímých zahraničních investic do České republiky, který se vymyká všem pravidlům.

### 13. Investoři preferují velkou korupci

Přijmeme-li fakt, že přímí zahraniční investoři preferují velkou korupci z organizačních důvodů, nebo, že je příležitostí pro zástupce těchto investorů k osobnímu obohacení, tak vzhledem k hodnocení České republiky na žebříčku Transparency International je nutno usuzovat na vysokou míru zkorumpovanosti politických špiček České republiky a vrcholné administrativy. Je tomu však skutečně tak? Svatý není nikdo a pokud je korupce přirozeností člověka, tak se můžeme dohadovat, že občas někomu něco uváže mezi prsty nebo na tučných kontech, ale může zde být i úplně jiný důvod: „Existuje typ zahraničních investic, kde s trochou nadsázky mohu říct, že státy korumpují investory, tzn. pokud investor chce postavit nový výrobní závod, pak se státy legálním způsobem podle pravidel Evropské unie snaží nabídnout zvýhodnění investorovi, a to je oblast, kde korupce ze strany investora nepřichází příliš v úvahu, naopak investor může být odrazen, pokud jsou úplatky vyžadovány ze

strany veřejného sektoru v daném státě. Je tedy potřeba rozlišovat mezi těmito dvěma typy zahraničních investic“<sup>53)</sup>. V tomto typu korupce skutečně není příliš prostoru k obohacení veřejných činitelů, ledaže by společně se zástupcem investora připravili o určitou sumu peněz přímého investora výše zmíněným způsobem. Je zde ale nikde neprezentovaná možnost, že současní vrcholní představitelé České republiky jsou vesměs čestní a myslí to s občany dobře. Nelze však veřejně deklarovat, že k prosperitě České republiky pomáhá korupční marketing. Se zástupci investorů či samotnými investory jsou dohodnuty podmínky o tom, jaká bude investiční pobídka, podmínky veřejných služeb atd. Na oplátku zástupce investora či přímo investor přislíbí dodržování kvót počtu pracovních míst atd. Stát poté může kalkulovat s příjmem daní plynoucích z těchto pracovních poměrů a udržováním nízké míry nezaměstnanosti.

### 14. Pivo, ženy a investice

Česká republika je ve světě proslavena pivem, sportem a krásnými ženami. Tato pověst ve spojení s vysokou mírou korupce, velkým množstvím heren všeho druhu (v Evropě hned za Monakem), nevěstinců a krásou Prahy vede k přílivu specifického typu osob včetně zločinců z celého světa. Dalším aspektem je, že v Praze si nikdo nikoho moc nehledí a být bohatý se považuje za normální bez ohledu na původ peněz. Navíc zde dochází ke kumulaci iniciátorů změn, kteří

zastupují různé nadnárodní společnosti, jejichž investice nasměrovali či chtějí nasměrovat do České republiky za účelem uspokojení vlastních potřeb. Toto je umocněno faktem, že Česká republika je významným logistickým centrem v srdci Evropy. Její poloha je pro investory zajímavá z důvodu možnosti propojení aktivit na různých trzích. Nedávno podepsaná smlouva s Čínou o ochraně investic je v tomto směru jen logickým důsledkem.

### 15. Evropská unie a korupce v ČR

Příliv přímých zahraničních investic do České republiky se s jejím vstupem do Evropské unie výrazně zvýšil. V souladu s výše uvedenými pravidly se snížila míra korupce v České republice. Toto je dáno zejména zvýše-

nou mírou ochrany majetkových a jiných práv pod vlivem garancí daných komunitárním právem. Je tím eliminován oportunistus osob s vysokou mírou rozhodovacích pravomocí, kteří by mohli potenciálně

<sup>52)</sup> Lambsdorff: Between Two Evils – Investors Prefer Grand Corruption!, 2004. [www.uni-passau.de](http://www.uni-passau.de)

<sup>53)</sup> Seminář „Vliv korupce v České republice na mezinárodní obchod se zvláštním důrazem na přímé zahraniční investice“ v Praze dne 31. 10. 2005.

zmařit určitou investici a nemít respekt k již uvolněným nákladům. Snížení míry korupce v České republice je logické. John Conroy, šéf právnické firmy Baker & McKenzie, na otázku, jak souvisí harmonizace práva – nebo podmínek pro podnikání obecně – s trendem outsourcingu profesionálních služeb, odpověděl: „Interní pravidla outsourcingových partnerů jsou tím, co je pro zadavatele služeb klíčové. Ale ta pravidla nelze oddělit od schopnosti vynutit jejich dodržování – a jsme u právního systému dané země. Takže firmy, které poskytují profesionální služby zahraničním klientům, vytvářejí tlak na přijímání takových zákonů, které jim umožní být důvěryhodnými partnery. Mimochodem, tento vnitřní tlak, byť generovaný poptávkou zahraničních klientů, je účinnější než přímý tlak zahraničních nadnárodních korporací<sup>54)</sup>.“ Velmi zajímavou kapitolou jsou strukturální fondy Evropské unie. Tyto fondy mají zřejmě nemalý vliv na motivaci států, včetně jejich reprezentace k přistoupení do Evropské

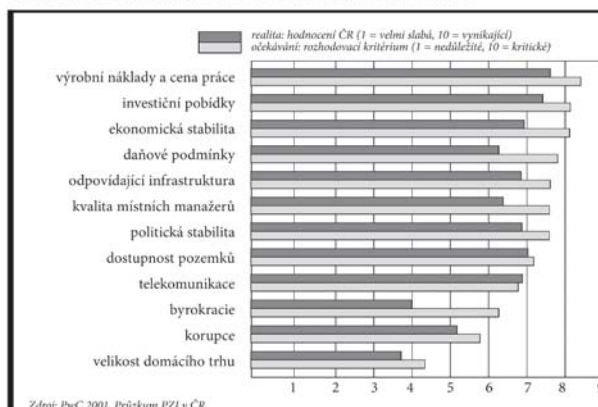
unie. Vzhledem k velké byrokratizaci cesty k těmto fondům lze na základě výše uvedených pravidel s velkou pravděpodobností očekávat, že i na této cestě se vyskytuje korupce nebo to je účel a peníze z těchto fondů nejsou zas tak úplně České republice přány. S trochou cynismu lze konstatovat, že Evropská unie nepřibírá nové státy, aby ony na ní vydělaly, ale ona na nich. Přihlédneme-li na množství obyvatel v Německu, Francii, Velké Británii a ke koloniální historii těchto států, lze konstatovat, že expanze je pro ně logickým řešením. Pro Francouz je Česká republika zemí č. 1, co se týká oblíbenosti z hlediska investic. O lásce Němců a Rakušanů k obyvatelům České republiky lze vzhledem k průzkumům pochybovat<sup>55)</sup>, přičemž obchodní vztahy s těmito zeměmi jsou pilířem ekonomiky České republiky. Potenciál strukturálních fondů, který bylo možno čerpat skrze Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, byl využit v plné míře.

## 16. Korupce jako hnací motor ekonomiky

Jak bylo výše uvedeno, tak se většina obyvatel České republiky domnívá, že bez korupce by nefungovalo ani to, co nyní funguje. Pokud je příliv přímých zahraničních investic založen na korupčním marketingu, pak schéma vedoucí k přínosu pro ekonomiku České republiky může být následující:

1. Přilákání investorů, kterým vyhovuje nebo nevádí korupční prostředí nebo jsou svými zástupci o výhodách tohoto prostředí přesvědčeni.
2. Investiční pobídky; cena práce; vzdělání a kvalifikace pracovní síly; poloha České republiky; veřejné služby; bankovní úvěry; pivo, holky a anonymita jsou v očích investorů dostatečnými lákadly a kompenzací za korupční prostředí.
3. Rozšiřování možností pro investory prostřednictvím otevírání se světu – např. smlouva o ochraně investic s Čínou.
4. Vzhledem k tomu, že klienti CzechInvestu mají oproti očekávání problémy zejména s drobnou korupcí a byrokracií, je potřeba tento problém řešit (**Graf 3**). Řešení lze spatřovat v projektu „Snížování administrativní zátěže podnikatelů“.
5. Do budoucna je třeba se zaměřit na problémy týkající se konkurenceschopnosti České republiky při tvrdé hře o přímé zahraniční investice. Jedná se o následující:
  - špatná infrastruktura,
  - korupce/neprůhledné prostředí,
  - ztráta výhody levné pracovní síly,
  - makroekonomická nestabilita.

Očekávání zahraničních investorů versus realita



Graf 3

Ohrožení konkurenceschopnosti České republiky



Graf 4

<sup>54)</sup> Blažek, Petr: Právnický manažerem. Ekonom č. 26/2005, ECONOMIA a.s.

<sup>55)</sup> Seminář EUROPEUM 2. 12. 2005, FSV UK, Praha.

Řešení otázky infrastruktury vyžaduje nemalé finanční prostředky z veřejného rozpočtu, popřípadě v kombinaci s příspěvím soukromého sektoru – tzv. PPP (Public Private Partnership). V tomto směru je vhodné do budoucna omezit příležitosti ke korupci. Nanejvýš aktuální téma, podle Transparency International, bylo

v roce 2004 z celkového objemu veřejných zdrojů použito na obecní úrovni neefektivně 15 mld. Kč, na centrální úrovni 17,4 mld. Kč. Celkový odhad ztrát v důsledku neefektivnosti a neprůhlednosti v roce 2004 tvoří 32,4 mld. Kč <sup>56)</sup> (**Graf 4**).

## Závěr

O povaze korupce v České republice Hansen uvedl: „Hádám, že povahu korupce v České republice mohou charakterizovat jako praktickou, centralizovanou s otevřenými sítěmi. To znamená, že přímí zahraniční investoři občas platí úplatky za to, aby obdrželi služby, které by měly být zdarma, ale mohou podnikat i bez těchto plateb. To, že je korupce centralizovaná, znamená, že je velmi často organizovaná z nejvyšších úrovní. Otevřené sítě znamenají, že je snadné se do nich dostat a v zemi obchodovat.“ Hansenův názor o povaze korupce v České republice odpovídá realitě. Ing. Martin Jahn poukázal na fakt, že i státy korumpují investory, což je oblast, kde korupce ze strany investora nepřichází příliš v úvahu, naopak investor může být odrazen, pokud jsou úplatky vyžadovány ze strany veřejného sektoru v daném státě. Nicméně zástupce investora může přesvědčit svého chleboďárce o tom, že úplatky jsou vyžadovány, i když tomu tak není, nebo, že jsou vyžadovány ve větší míře než ve skutečnosti, popřípadě může investora přesvědčit, aby se nenechal požadovaným úplatkem odradit, že výhody převáží toto negativum. Práce těchto osob je značně usnadněna pověstí České republiky jako zkorumpované země. Pokud hodnoty indexu Transparency International nejsou účelově zkrácené,

tak v České republice převládá tzv. velká korupce, tj. korupce na nejvyšší politické a administrativní úrovni. Není však přímá úměra mezi mírou korupce v České republice a přílivem zahraničního kapitálu, který je značně vysoký. Velká korupce nemá negativní vliv na objem přímých zahraničních investic do dané země jako drobná korupce. Otázkou zůstává, jaký vliv má tedy tento typ korupce na přísun přímých zahraničních investic do České republiky a zda-li není jejich hnacím motorem. Lze ale pochybovat o tom, že investoři ochotní podstoupit korupční praktiky, či jejich zástupci, kteří jim to doporučují, přinesou profit společnosti jako celku. V žádném případě nelze doporučit přivírat oči před nebezpečím velké korupce. Je vhodné učinit hlubší ekonomické analýzy o tom, jaké může mít velká korupce dopady na životní úroveň obyvatelstva a další vývoj České republiky. Je možné i to, že Česká republika představuje model vymykající se všem dosud známým pravidlům.

### Mgr. Aleš Pachmann

odbor komunitárního práva MVČR

*Přetištěno z časopisu Veřejná správa 14/2006*

<sup>56)</sup> [www.transparency.cz](http://www.transparency.cz)

