


Etická dimenze podnikání a firemní kultury

 30.04.2008

An Ethical Dimension of Entrepreneurship and Corporate Culture

Jaroslav Uzel¹

¹Výzkumný ústav bezpečnosti práce, uzel@vubp-praha.cz

ekonomie

etické chování

etický kodex podniku

etika

odpovědnost

podnikání

podniková kultura

Abstrakt

Etika je důležitým výchozím předpokladem dlouhodobě úspěšného podnikání. Přináší prospěch podniku i celé společnosti. Snižuje náklady, zefektivňuje komunikaci a z dlouhodobého hlediska přináší trvalá nehmotná aktiva s konkrétními ekonomickými efekty. Etické chování podniku je tak praktickou komparativní výhodou na trhu. Pokud chtějí být i naše organizace trvale úspěšné v konkurenci ostatních, je systematická integrace etické dimenze do jejich strategických plánů a podnikových kultur nutností. Pro každou organizaci, která chce spolehlivě a dlouhodobě uspět, je velmi důležité vypracování a dodržování etického kodexu.

Klíčová slova: ekonomie, etika, etické chování, etický kodex podniku, odpovědnost, podnikání, podniková kultura

Abstract

Ethics is a significant prime prerequisite for successful entrepreneurship. It yields success to the company and society. It lowers costs, makes communication more effective and brings permanent intangible assets with concrete economic results in the long run. A company's ethical behaviour is therefore a practical and comparative market advantage. If our companies want be successful in the others' competition, a systematic integration of an ethical dimension to their strategic plans and corporate culture is a must. For each organisation willing to be reliable and successful in the long run it is therefore essential to word and observe a code of ethics.

Keywords: economics, ethics, ethical behaviour, companies' code of ethics, responsibility, entrepreneurship, corporate culture

Úvod

„Mělo by být jasné: přežití lidstva na této Zemi, ohrožené katastrofálním ekonomickým, sociálním, politickým a ekologickým vývojem jak v první, tak v druhé polovině 20. století, vyžaduje přinejmenším ex negativo světový étos. Diagnostikovat úpadek nám nepomůže.

Bez morálky, bez obecně závazných etických norem, bez „globálního standardu“ se národy ocitají v nebezpečí, že se akumulací desetiletí neřešitelných problémů vmanévrují do krize, která nakonec může vést k národnímu kolapsu, tedy k hospodářskému zruinování, k sociálnímu rozkladu a k politické katastrofě.“

H. Küng

„Ať člověk přemýšlí o étosu jak chce, étos je a zůstává vnitřní hodnotou, jejíž porušení není ničím lhostejným, a za určitých okolností má povážlivé psychické následky. Tyto následky ovšem zná relativně málo lidí, neboť jen málo lidí vydává objektivně počet ze svých duševních vztahů.“

C.G. Jung

Vhodné pracovní nebo podnikatelské prostředí nevzniká spontánně, ale je výsledkem cíleného úsilí pracovníků ve všech institucích, orgánech a společnostech, které svou činností mohou mít vliv na pracovní prostředí. Výsledné působení je dáno etickými postoji, erudicí, aktivitou a postavením každého. Celková situace není ani v literatuře ani v praxi dobře hodnocená. Jaroslav Antonín Jirásek to vyjádřil následujícími slovy: „Jistý etický úpadek a tedy i naléhavější potřeba obnovit váhu etiky se nechá pozorovat v celém atlantickém světě. Kapitalistická ekonomika už je delší dobu dvojí: otevřená, veřejná, vykazovaná a druhá uzavřená, ovládaná pochybnými, nepoctivými až zločinnými elementy a samozřejmě skrytá. Podle různých pramenů může „šedá“ ekonomika představovat tak kolem 15 % zjevné ekonomiky. (Rozsah „černé“ ekonomiky zůstává neznámý.) Mezinárodní institut vnitřních auditorů uvedl (pro konec devadesátých let), že se v západních podnicích zpronevřuje v průměru kolem 6 % zisku. Šedou ekonomiku se zatím potlačovat nedaří, naopak postupně roste.“ (Jirásek J.A. str. 1,2)

Některé organizace si již, na základě úspěchů renomovaných firem ve vyspělých a ekonomicky silných zemích uvědomují, že jejich záměry a jejich realizace jsou podstatnou měrou limitovány nejen ekonomickými možnostmi, ale i limity morálního charakteru. V těchto zemích si již dříve uvědomili, že **etika** je důležitým výchozím předpokladem dlouhodobě úspěšného podnikání. Přináší prospěch podniku i celé společnosti. Snižuje náklady, zefektivňuje komunikaci a z dlouhodobého hlediska přináší trvalá nehmotná aktiva s konkrétními ekonomickými efekty. **Etické chování podniku** je tak praktickou komparativní výhodou na trhu. Pokud chtějí být i naše organizace trvale úspěšné v konkurenci ostatních, je systematická integrace **etické dimenze** do jejich strategických plánů a podnikových kultur nutností. Pro každou organizaci, která chce spolehlivě a dlouhodobě uspět, je velmi důležité vypracování a **dodržování etického kodexu**.

Manažeři si dnes častěji uvědomují, že úspěch organizace nezávisí jenom na kvalitě jejich vlastní práce, ale na kvalitě práce celého osazenstva dané organizace. Proto častěji soustřeďují pozornost na úroveň pracovního prostředí, péči o BOZP a pracovníky, zlepšování pracovních vztahů, spokojenost pracovníků, jejich loajalitu vůči dané organizaci a začínají uplatňovat sociální odpovědnost organizace (CSR). Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci jeho úsilí a náklady s tím spojené ocení svou identitou, zvýšenou pracovní aktivitou, zodpovědností a tvořivostí. Dále očekává, že se výsledky nových postojů zaměstnanců projeví v úrovni inovací organizace i v celkovém úspěchu hlavní činnosti organizace. Nové postoje a hodnoty se stávají sdílenými v celé organizaci a předávají se v čase. Postupně se tak tvoří a upevňuje přiměřená podniková kultura v níž je stále zřetelnější etická dimenze. Zaváděním etických principů je jedním z projevů úsilí o kultivaci podnikového prostředí. Tím se podporují a rozvíjejí důležité hodnoty například důvěra, která snižuje transakční náklady a rozšiřuje možnost podnikání. Zvýšením důvěry a dalších klíčových hodnot narůstá sociální kapitál daného podniku.

Podniková kultura

Podniková kultura představuje trvalé společně sdílené hodnoty korporace, které spolu s moderními informačními systémy drží různorodé skupiny pracovníků v potřebné integraci i ve větších nebo obrovských globálních organizacích. Moudře vedená korporace klade důraz na další **prohlubování a pěstování společných hodnot**, specifických pro danou korporaci, což je významným klíčovým prvkem podnikové kultury. Takové hodnoty mohou přesahovat i národní kultury. Jejich existence významně zvyšuje soudržnost organizace. Povinností všech zaměstnanců je tyto hodnoty znát a respektovat. Ztotožnění s hodnotami dané organizace znamená menší potřebu kontroly. Když zaměstnanci respektují společné hodnoty, zpravidla vykazují vyšší výkonnost. Podniková kultura vede zaměstnance k tomu, aby měli k organizaci pevnější pouto a cítili zvýšenou odpovědnost za její budoucnost a tím i současně za vlastní kariéru a bezpečnost svoji i celého kolektivu. Stručný výčet přínosů optimální podnikové kultury tedy je:

- zvýšení odpovědnosti většiny zaměstnanců,
- prohloubení respektování společně sdílených hodnot – etika, bezpečnost, zdraví, ekologie,
- jasné a všem srozumitelné vymezení společných cílů,
- podpora uplatnění nejlepších pracovních postupů,
- rozvíjení otevřené horizontální i vertikální komunikace,
- zvýšení týmovosti v celé organizaci,
- podpora kontinuálního dynamického růstu celkové efektivity – nepřetržitému procesu zdokonalování,
- nárůst přizpůsobivosti změnám vnějšího i vnitřního prostředí a novým vývojovým trendům.

Podniková kultura je ovlivňována mimo jiné i kulturou národní případně kontinentální či globální. Proto se není možno občas vyhnout, alespoň stručným, zmínkám o kultuře obecně. Je nesporným, všeobecně přijímaným faktem, že kultura má v životě člověka zásadní a univerzální roli. Díky kultuře se má člověk rozvíjet a přežít. Mnoho myslitelů tvrdí, že budoucnost člověka závisí do značné míry na kultuře.

Důležitým měřítkem kultury je správný růst lidské osobnosti, který se projevuje v lidských kvalitách a schopnostech v oblasti hledání a poznání pravdy a preference hodnot. Kultura směřuje k nekonečnu, protože ze své podstaty se snaží dosahovat vyššího stupně pravdy, krásy a harmonie. Kultura pro svůj rozvoj tak potřebuje být otevřená sebezpřesahu, transcendenci, duchovním hodnotám což se projeví růstem etické dimenze. Kultura se projevuje nejen v kategoriích antropologických, sociologických a psychologických, ale také v kategoriích etických povinností a práv – etické dimenzi. **Smysl pro morálku bývá považován za podstatu kultury.**

Etika a ekonomie

„Čím vyšší je „morálka obchodníků a výrobců“, tím je bohatší lid, tím je bohatší celá země. Nemůže být bohatství tam, kde jsou lidé zaměstnání vzájemným podváděním; nemají čas na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství.“

Tomáš Baťa

„Když jsou mravy dostačující, zákony jsou nepotřebné. A když jsou mravy nedostačující zákony nelze vymáhat.“

Emile Durkheim

Terminologicky bývá v Evropě rozlišováno mezi etikou a morálkou. **Etika** bývá chápána jako věda o mravnosti, filozofická teorie morálky. Etika se z velké části zabývá mravními principy, zákony či dohodami a uzancemi, které dovolují abychom na základě toho co **je**, vyslovovali tvrzení o tom, co **má být**. Etika je dnes společenská věda, jejímž předmětem zkoumání je morálka. **Morálka** pak je stav fakticky platného souboru mravních zásad, postojů a pravidel

jejichž zachování považuje společnost (její vrstva, profese, skupina popř. jedinec) za správné a žádoucí v zájmu sociálního rozvoje, dobrých mezilidských vztahů a dosahování perspektivních cílů. Morálka je skutečností, tedy to, co **je**. Většinou se však (pod vlivem amerického pragmatismu) obou těchto pojmů používá promiskue. J.A. Jirásek konstatuje: „Původní etika je starořeckého původu. Étos znamenal něco jako povznášející hnutí mysli, zaujetí pro něco, oddanost něčemu. V tom smyslu se jej používá vlastně dodnes. Pozdější morálka pochází z latinského mores, mravy. Etika náleží k nejstarším projevům uspořádané společenské mysli. Úvahy „o dobrém člověku v dobré společnosti“ předcházely filozofii a vědám. První společnosti byly uspořádány právě na etických základech, do nichž se sbíhala zkušenost lidského soužití a individuálního chování. Nejen v dávnověku. Křesťanství dalo atlantické civilizaci své desatero přikázání. Také pozdější velké revoluce jako francouzská a americká koncem 18. století, a také ruská, počátkem 20. století formulovaly své články víry v dobrého člověka a dobrou společnost.“ (Jirásek A.J. str. 3)

I současná teorie a praxe je spojena pupeční šňůrou s etikou dávné doby. Pokud pokrok vědeckého myšlení nebo všednodenní činnosti se odcizují etickému paradigmatu, nastávají v něm až nepředvídané krize a katarze. Soudobá filozofie, věda a praxe toto živé spojení do jisté míry ztratily.

Ekonomie jako společenskovední disciplína nemůže být nikdy zcela prostá hodnotících soudů, které určují směr a metodologická východiska teorie i pravidla podnikání. Těžko si představit ekonoma nebo podnikatele, který by si někdy nepoložil sokratovskou otázku: „Jak by měl člověk žít?“ Tedy otázku, která je považována za ústřední motiv etiky.

Tradice etické dimenze v ekonomii je stará jako první pokusy popsat ekonomický život. Nalézání etických principů chování ekonomických subjektů bylo spojeno s hledáním přirozené spravedlnosti a spravedlivého uspořádání společnosti již ve starém Řecku. Redukce ekonomického myšlení o etickou dimenzi je spojováno se snahami popsat a řešit problémy kapitalistického ekonomického systému a osamostatněním ekonomie jako vědy. Ekonomii však nelze chápat jako „mravně“ sterilní disciplínu. Vždyť celá lidská činnost je determinována zejména sociálním a kulturním prostředím, v jehož rámci se utvářejí zkušenosti a hodnotový systém, jenž hraje významnou roli v procesu motivace a rozhodování. Amartya Sen upozorňuje na fakt, „že Adam Smith, považovaný za „otce moderní ekonomie“, byl profesorem morální filosofie na univerzitě v Glasgow...Předmět ekonomie se však po dlouhou dobu chápal jako jedna z větví etiky.“ (Sen A. str. 14) Sen považuje za základní dva zdroje ekonomické vědy: „etiku“ a „inženýrství“. Inženýrský přístup nastupuje až v moderní industriální době, hledá racionální prostředky k dosahování předpokládaných cílů a etické aspekty pojímá jako exogenní. Sen považuje přístupy za významné. Každý ekonomický směr či škola mají zmíněně přístupy v různém poměru. Podle Sena „propast, která se mezi ekonomikou a etikou otevřela, moderní ekonomii podstatně ochuzuje ... ekonomická věda by mohla dospět k lepším výsledkům, pokud by věnovala větší a explicitní pozornost etickým úvahám, které lidské chování formují.“ (Sen A. str. 18,19) **Podnikatelská etika** je profesní, aplikovaná, normativní etika. Jde v ní o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty. Za zrod disciplíny s názvem podnikatelská etika bývá považován rok 1974. Tehdy se konala na univerzitě v Kansasu konference z níž byl vydán sborník referátů: „Ethics, Free Enterprise and Public Policy: Essay on Moral Issues in Business“. Podnikatelská etika se snaží o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného chování podnikatelských subjektů. Podnikatelská etika řeší například taková témata: slušnost, plné respektování zákonů, konflikty zájmů a jejich řešení, férovost pracovních vztahů, bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti, poctivost v obchodních praktikách, vztahy k dodavatelům a zákazníkům, adekvátnost cen, úplatky, ochrana životního prostředí apod. Podnikání i v případě implementace etické dimenze neztrácí nic ze své přirozené funkce – stále se snaží o maximalizaci zisku.

Zavádění etické dimenze do podnikání přispívá ke kultivaci jak uvnitř podniku tak vně a tím udržuje a rozvíjí důležité hodnoty, které podporují fungování a rozvoj kultury v celém systému. Mezi tyto hodnoty patří například důvěra, která snižuje transakční náklady a rozšiřuje možnosti podnikání. Dále sem patří odpovědnost, která zvyšuje kvalitu výroby a důslednost péče o bezpečnost. Zlepšením těchto a dalších klíčových hodnot se zvyšuje sociální kapitál daného podniku

nebo i celého systému. Amitai Etzioni to vyjádřil takto: „Normativní hodnoty nejsou pouhými principy, vůči nimž lidé vyjadřují svou vázanost. Mají specifické důsledky v chování lidí, které potvrzují nebo omezují konkurenci a rozšiřují nebo omezují její rozsah.“ (Etzioni A. str. 175)

V následujících oblastech se obvykle očekávají vážnější etické problémy:

Vztahy vůči spotřebitelům

- odpovědnost za výrobek (jakost, bezpečnost, dodržování předpisů a norem),
- reklama,
- záruky, servis,
- zákaz dávat úplatky potenciálním zákazníkům.

Vztahy vůči majitelům a investorům

- zájmy majitelů a investorů,
- pravdivost údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisků a ztrát.

Vztahy k zaměstnancům

- respektování práv osobnosti,
- nediskriminace při zaměstnávání osob,
- pracovní prostředí (bezpečnost, pracovní podmínky),
- spravedlnost při stanovení mezd a jiných odměn,
- právo na informace,
- spoluúčast na rozhodování.

Vztahy k obchodním partnerům

- společné zájmy, důvěra,
- dodržování platebních a jiných závazků.

Vztahy vůči státu

- včasné a správné placení daní,
- vedení účetnictví,
- dodržování předpisů.

Vztahy vůči konkurenci

- dodržování pravidel poctivé soutěže,
- nepoškozování dobrého jména konkurence,
- obstarávání informací o konkurenci pouze legálními prostředky.

Vztah k životnímu prostředí

- ochrana životního prostředí,
- nepoužívání zvířat k experimentům.

Vztah vůči společnosti

- zajištění a rozšiřování pracovních příležitostí,

- podpora společnosti sponzorstvím a dary.

Nástroje podnikatelské etiky

Nástroje podnikatelské etiky mohou vytvářet síť instrumentů, které můžeme říkat „etická infrastruktura podniku“. Mezi klíčové metody současnosti patří zejména:

Vzdělávání a výcvik v oblasti etického chování má zejména za úkol sjednotit názory všech pracovníků na význam aplikace etiky v každodenní práci jejich podniku, a naučit účinné komunikaci podporující otevřenost a důvěru uvnitř podniku.

Etický kodex je systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi zaměstnanci podniku. Poskytuje také komplexní rozpracování, konkretizaci morálních pohledů na činnost podniku i na práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pozornost bývá věnována i okolí podniku, zákazníkům, dodavatelům, investorům, odběratelům, věřitelům a konkurenci. Struktura a obsah kodexů jednotlivých organizací se liší. Odchytky jsou dány specifickými faktory, které zrcadlí především rozdíly v kultuře, specializaci, velikosti podniku a mravní vyspělosti majitelů, managementu i zaměstnanců. Kodex musí být srozumitelný, jednoznačný, aby mu porozuměl každý uživatel. Důležitý je také úspěšný proces operacionalizace etického kodexu do praxe.

Etický leadership – vedení příkladem je účinnou formou etické výchovy každý den a celou pracovní dobu. Mezi jeho výhody patří zejména beznákladovost a významný příspěvek k autentičnosti tedy opravdovosti a věrohodnosti v přístupu k podnikatelské etice. Je jasným signálem toho, nakolik věrohodné jsou etická prohlášení. Jde o konfrontaci rétoriky a praktického uplatňování etických principů. Případným pseudoetickým chováním dochází k degradaci pozitivních aktivit na etické dimenzi. Mezi deklarovaným a realizovaným etickým programem by měla být shoda.

Etický a sociální audit Sociální audit má čtyři základní dimenze: zaměstnaneckou politiku, ekonomický rozvoj podniku, enviromentální politiku a dobročinnost. Etický audit může být součástí sociálního auditu a je zaměřen na systematické hodnocení etického programu v podniku a prověření etických standardů.

Organizační struktury na podporu etického programu jsou zřizovány s cílem pomoci managementu, zaměstnancům i dalším uživatelům v jejich každodenním etickém jednání a napomoci k efektivnějšímu naplňování etického programu podniku (pracoviště pro podporu etického chování, pracovník odpovědný za etické postupy firmy, etická rada či výbor, ombudsman a další).

Anonymní informační linka slouží k oznámení neetického chování na pracovišti. Využít ji mohou lidé z podniku i lidé vně podniku. Je zvykem ji používat až po neúspěšném vyčerpání přímých metod (např. informování přímých nadřízených).

Manažeři ještě často považují institucionalizaci etické dimenze ve své organizaci za něco zbytečného nebo jen formálního. Za něco co je připravuje o čas a nic nepřináší. Paradoxně jsou to však zrovna oni na nichž spočívá hlavní tíha morální odpovědnosti. Je třeba jim zprostředkovat poznání, že klíčové etické hodnoty jim mohou usnadnit rozhodování v konfliktních situacích a mnohdy rozhodují o jejich existenci jako manažerů. Integrace etické dimenze do firemní strategie a kultury představuje hledání konsensu mezi subjektivními zájmy firmy a zájmy společenskými. Ústřední tezí integrace etiky do podnikové strategie je myšlenka, že **morální kvalita jednání podniku netkví v maximalizaci zvyšování zisku, ale ve volbě prostředků, jakými lze zisku dosáhnout.**

Jestliže obecně uznáváme, že úroveň podnikatelského prostředí nezávisí na institucích, ale na lidech, kteří v nich pracují, pak je nutno v managementu se intenzivněji zabývat jejich výběrem, stimulací, výchovou, vzděláváním,

hodnocením a především jejich ochotou nechat se motivovat. Na významu proto nabývá část managementu, zabývající se etikou pracovníků, zejména metodami stimulace a motivace. To se týká všech pracovníků na všech etážích řídicí vertikály. Jde o výchovu k aktivní a tvořivé motivaci pracovníků, která je orientována na **efektivnost ekonomiky a dobré jméno pracoviště**. Proto prioritou vedení lidí je hledat účinné metody stimulace, aby pracovníci byli motivováni k tvořivému plnění úkolů a zodpovědnosti za výsledky své práce.

Důležitá je **vazba morálky a práva** jelikož zrcadlí hranice formální a neformální regulace ve společnosti. Východiskem vzájemného vztahu morálky a práva jsou zvyk, mrav, obyčej, které jsou z historického vývoje klíčem jak právní teorie, tak morálky. Pro právo je rozhodující proces společenského, respektive kulturního uznání hodnoty nebo zvyku. Tento proces je spojen s pojetím proaktivní úlohy etiky, respektive morálky a reaktivní úlohy práva. Morálka právo inspiruje – říká se, že právo je minimum morálky. Vztah morálky a práva je vnímán jako reflexe mravních zákonitostí v právu.

Úspěšné vedení lidí souvisí s uplatňováním **společenské odpovědnosti firmy (Corporate Social Responsibility, CSR)**, která rozvíjí a ovlivňuje kvalitu vztahů pracovníka k pracovišti, k pracovnímu kolektivu a k participaci na jeho stabilitě. Nezbytnou podmínkou stability pracovního kolektivu je informovanost o podnikové strategii, cílech a možnosti kariérního růstu. K tomu napomáhají etické vztahy a otevřená komunikace mezi zaměstnavateli a zaměstnanci i jejich pravidelné kontakty při hodnocení pracovníků. Podaří-li se v podniku takový styl a systém manažerské práce a „zahnázdí-li se“ v hlavách všech zaměstnanců, stane se postupně nepsanou normou hranice žádoucího chování, společně sdílené hodnoty a cíle i další atributy žádoucí podnikové kultury.

Na žádoucím rozvoji podnikového prostředí se podílejí pracovníci, když usilují o dobré jméno svých organizací a rozvoj jejich ekonomiky. Úspěšné úsilí pracovníků vyplývá z **komplexnosti manažerské práce**. Manažeři si stále více uvědomují, že nestačí řídit vývoj ekonomiky jenom na bázi managementu kvantitativních vlastností ekonomických jevů o nichž vypovídají podnikové ukazatele, ale že je zapotřebí věnovat stejnou pozornost i jejich neměřitelným kvalitativním vlastnostem. (Více jak 60% českých firem manifestuje v průzkumu Slezské univerzity, že si přejí aby se uplatňovali etické principy a aby se jejich dodržování kontrolovalo.) Oba pohledy na podnikové jevy spolu souvisí a doplňují se. Teprve ve spojení splňují podmínku pro uplatňování komplexnosti v rozhodovacím procesu a systémové chápání a zobrazování ekonomicko sociálních jevů. Podle Dytrta tvorbu etiky v podnikatelském prostředí ovlivňuje:

- „partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a správních institucí, které mohou jeho úroveň ovlivňovat,
- kreativní uplatňování systému manažerské etiky rozvíjením subsystému morálky, erudice a vůdcovství v rámci komplexního rozhodování o změnách v managementu řízených subjektů,
- kreativita a komplexnost zobrazování při řízení vývoje měřitelných ekonomických jevů,
- sledování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů bezprostředně ovlivňujících etický rozměr managementu,
- systematické zkoumání vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání získaných poznatků ve strategii řízeného objektu,
- analyzování míry vzájemného ovlivňování kvalitativních a kvantitativních vlivů, jejich příčin, vztahů a jejich těsností, při jejich hodnocení,
- zvyšování vypovídací schopnosti ukazatelů technického, ekonomického a sociálního vývoje verbální charakteristikou zobrazovaných jevů,
- kvalita stimulace rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu lidských zdrojů,
- uplatňování vůdcovských metod při rozvíjení motivace kreativity pracovníků v rámci managementu a realizace změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu i v jeho postavení v ekonomickém okolí.“ (Dytrt Z. a kol. str. 17)

Pavel Seknička uvádí následující kroky nutné pro prosazení principů etického řízení do podnikové praxe:

„Ztotožnění většiny vlastníků a vrcholového managementu se základními principy etického řízení nebo zásadami obchodní etiky. Tato fáze je označována většinou jako „hledání či nalezení vítěze“. Jestliže členové vedení podniku nejsou připraveni a nemají o zavedení etického řízení zájem, pak šance, že se ve firmě prosadí podnikatelská etika, je velmi malá.

Podnik musí mít vypracovány principy etického řízení nebo zásady obchodní etiky, k jejich identifikaci musí být učiněn následující krok.

Musí být získána jednoznačná podpora od statutárních orgánů ve firmě a management firmy musí bedlivě sledovat instalaci etické infrastruktury podniku a vyžadovat od příslušných kompetentních operativních pracovníků pravidelné zprávy, především při implementaci etiky do praxe.

Není dostatečné najít vhodný vzor, například podobnou firmu, která již principy etického řízení uvedla do praxe. Značnou pozornost je třeba věnovat odhalování problémových míst v procesu implementace a zároveň odstraňovat pochybnosti u zainteresovaných, zejména u zaměstnanců.

Nejlepší cestou je volba již osvědčeného modelu implementace, tedy teoretického modelu. Většinou se využívá teorie participujících skupin, kde jsou specifikovány různé zájmové skupiny: vlastníci (zaměstnavatelé), zaměstnanci, zákazníci, investoři, dodavatelé, odběratelé, pozornost je možné věnovat i dalším zájmovým skupinám, například konkurentům či místnímu společenství.

Vytvoření vlastního firemního kodexu etiky nebo pravidel etického jednání a chování. Kodex by měl mít formalizovanou podobu a zaměstnanci by o něm měli mít dostatečné povědomí. Všechny sporné otázky by měl kodex řešit, například dávání a přijímání dáreků, osobní užívání firemního majetku apod.

Etický kodex se musí prověřit a vyzkoušet v praxi, u velkých firem se obvykle stanoví vzorek všech stupňů a lokací firmy, kde bude kodex prověřován.

Kodex se po schválení musí stát známým, měli by se s ním seznámit nejen zaměstnanci, ale i dodavatelé, stálí zákazníci, investoři a věřitelé, dlouhodobě by měl etický kodex přispívat k realizaci strategických cílů firmy – proto je důležité, aby věcně pokrýval celé spektrum činností firmy. Kodex by měl být veřejně přístupný, proto je vhodné jej umístit na webové stránky firmy a zaslat je nejdůležitějším obchodním partnerům.

Etický kodex musí být podporován nejen vrcholovým vedením firmy, ale musí se dostat na všechny stupně řízení, kde se s ním musí pravidelně „pracovat“. V rámci firmy by měly vzniknout i návazné tréninkové programy, které budou využívat praktické zkušenosti z používání etického kodexu v praxi, a to jak pozitivní, tak negativní. Tyto programy se zpravidla používají v seznamovacích a zaváděcích kurzech pro nové zaměstnance.“ (Putnová A. a Seknička P. str. 73,74).

| STUPEŇ | NÁZEV | PRINCIP | POPIS |
|--------|-------|---------|-------|
|--------|-------|---------|-------|

| | | | | |
|--------|---|---|-------------|---|
| 5. st. | Etická organizace | „Etika nedílnou součástí podnikové kultury.“ | je | Charakteristický je rovnovážný zájem o etické a ekonomické výsledky. Etická dimenze ekonomické činnosti je plně integrovanou součástí podnikatelských aktivit podniku a jeho strategického plánu. Důraz na etické hodnoty se stal nedílnou součástí všech rozhodnutí a firemních dokumentů. |
| 4. st. | Eticky se rodící organizace | „Lze konat správnou věc.“ | | Management začíná chápat etické hodnoty jako součást podnikové kultury. Etické zaměření je zřetelné, ale stále mu chybí dostatečná institucionalizace a systémovost. Podnik nepřistupuje ke společenským problémům pasivně, naopak se jim snaží aktivně čelit. Etický kodex vyjadřuje klíčové etické problémy a hodnoty organizace. |
| 3. st. | Společensky odpovědná organizace | „Etické chování je tržně výhodné.“ | | Management chápe, že hodnotit konání podniku čistě z formálně-právního hlediska je nedostatečné. Etiku v podnikání pojímá pragmaticky především jako jeden z nástrojů konkurenčního boje v tržním prostředí. Etický kodex je více orientován na okolí podniku. |
| 2. st. | Formálně právní organizace | „Co zákonem výslovně zakázáno, je dovoleno.“ | není | Management se zaměřuje na to, aby činnost firmy byla formálně právně v pořádku. Nepřekračuje hrubě zákon jen se pohybuje na samé hraně zákona a využívá rád „právnícké kličky“. Na společenské problémy reaguje zpětně, zpravidla prostřednictvím oddělení pro styk s veřejností. Pokud má etický kodex, je chápán jako čistě vnitropodnikový dokument, který je primárně zaměřen na odpovědnost zaměstnanců vůči zaměstnavateli. |
| 1. st. | Amorální organizace | „Získat maximum, co jde a utéct.“ | co | Ztráty způsobené prozračením neetického, či nelegálního konání jsou považovány za nutné náklady podnikání. Vše je podrobena maximalizaci zisku, podnik nepoužívá etický kodex, ani jiný podobný nástroj. |

Tab. č. 1 Model morálního rozvoje podniku (volně dle Riedenbecha a Rabina)

Závěr

V nedávné době byla etika jen cizí slovo. (Pro některé podniky hodně cizí.) Byla často praktikována paralelnost ekonomiky a etiky. To je nekonceptní a neprospívá to rozvoji zdravé společnosti. Na jedné straně byla rozvíjející se tržní ekonomika, vedle ní samostatná etika, jako cosi nezávislého. Co může nebo nemusí zasahovat do ekonomiky.

Etika podnikání se však v současnosti stala nejen vděčně diskutovaným tématem, ale také propracovanou a institucionalizovanou disciplinou. Na důkladně propracovaných základech dokazujících přínosnost podnikatelské etiky vyrostla disciplína, která již přináší praktické návrhy na implementaci etiky do podnikové praxe. Existuje již řada účinných nástrojů na eliminaci neetického chování a rozvoj etického a úspěšného podnikání (etický audit, etický kodex, CSR, vzdělávání v etice a další). Podnikatelská etika je důležitou základnou odpovědného chování všeho druhu v celém podniku. Tedy i celopodnikové efektivity, podnikové kultury a výkonnosti BOZP.

Literatura:

- DYTRT, Z. ...[et al.]. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada, 2006.
- ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha : Victoria Publishing, 1995.
- FRANKL, V.E. *Hledání nejvyššího smyslu*. Brno : Cesta, 2007.
- JIRÁSEK, J.A. Etika podnikání a managementu [nepublikovaný článek, bez data].
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Pozitivní psychologie*. Praha : Portál, 2004.
- PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada, 2007.
- SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha : Vyšehrad, 2002.

Autor článku:
[Mgr. Jaroslav Uzel](#)