

Doplněk sylabu:

MANAŽERSKÁ ETIKA

Ladislav Blažek

koncept

1. Teoretický exkurz

Postoje převážné části ekonomů vůči etické stránce podnikání jsou výrazně ovlivněny dílem Adama Smitha, ve kterém zdůrazňují fenomén vlastního zájmu člověka. Toto jednostranné zdůrazňování vlastního zájmu však Smithovy myšlenky zplošťuje. Je sice pravdou, jak komentuje Rich¹, že Smith skutečně vidí ve vlastním zájmu atribut trhu a základní motiv efektivního hospodaření a tedy i tvorby blahobytu. Uvádí, že člověk, který při svých obchodech sleduje vlastní zájem, veden přitom neviditelnou rukou, prospívá společnosti trvaleji než ten, kdo se o to snaží s výslovným záměrem. Méně však je vnímána mravní stránka Smithova učení, která tvoří protiváhu teorie vlastního zájmu a „automaticky“ fungující neviditelné ruky trhu. Vychází z přesvědčení, že žádné tržní hospodářství nemůže být efektivní, aniž by účastníci trhu dodržovali takové morální principy, jako je důvěra, respektování smlouvy, platební disciplína, úcta k partnerům apod. Opomíjí se, že Smith byl nejen ekonom, ale rovněž morální filozof. V komunitě liberálních ekonomů se nedoceňuje skutečnost, že Smith není jen autorem díla *The Wealth of Nations* (Bohatství národů), které mělo nesporně epochální význam pro klasickou teorii trhu, ale též autorem *Theory of Moral Sentiments* (Teorie etických citů), kterou Smith sám považoval za významnější.

Zkreslená interpretace Smithových myšlenek vede v teorii a zejména v praxi k ospravedlnění kořistnického chování a ve svých důsledcích až k obrazu člověka jako tvora veskrze egoistického, pro něhož úcta k jiným lidem a dobrovolné respektování jejich zájmů je věcí zcela cizí. Tento obraz je však našťastí falešný. Egoismus je totiž sice člověku vlastní, ale představuje pouze jeden z pólů variety jeho potencionálního chování. Na protipólu se nalézá altruismus. Běžné lidské chování, podmíněné mnoha konkrétními vlivy, se pak zpravidla nalézá v prostoru mezi těmito krajními stavy.

Rich se v této věci odvolává na Recktenwalda a uvádí, že „Smithova klasická koncepce trhu není slučitelná s extrémním řešením otázky hospodářského uspořádání, ať už spočívá na bezuzdném vlastním zájmu, na absolutní svobodě, nebo na nereálném altruismu a kolektivním nátlaku“.²

Na Smithovo učení navazuje neoklasické paradigma, které převládá v soudobé ekonomické teorii i praxi. Své základní předpoklady formuluje velmi zřetelně. Předpokládá, že člověk

- aa) se snaží maximalizovat svůj užitek
- ab) svá rozhodnutí činí racionálně, prostředky volí tak, aby cíle byly dosaženy co nejefektivněji
- ac) se rozhoduje individuálně

¹ Rich, A. s. 212

² Rich, A. s. 215

V daném kontextu si pozornost zasluhují názory Etzioniho³. Ten analyzuje zmíněné paradigma a snaží se ho vhodným způsobem modifikovat. Uvedené základní předpoklady včleňuje do širšího rámce. Je toho názoru, že člověk

- ba) se snaží sledovat nejméně dvě neredukovatelné „užitečnosti“ – požitek a morálku
- bb) svá rozhodnutí nečiní zcela racionálně, prostředky pro dosažení cílů volí na základě svých hodnot a emocí
- bc) se rozhoduje sice individuálně, ovšem pod nezanedbatelným vlivem společnosti, jehož je členem

Jak patrně, Etzioniho pojetí vychází z toho, že respektování morálních pravidel na cestě k dosažení určitého cíle má pro člověka samostatnou hodnotu, víceméně nezávislou na hodnotě sledovaného cíle a stupni jeho dosažení. Nesouhlasí s heslem „účel svěť prostředky“. Předpokládá, že člověk není chladně kalkulujícím individuem, nýbrž subjektem v jehož chování má rovnoprávné postavení jak složka racionální tak emocionální. Člověka vnímá jako člena společnosti, propojeného s ostatními lidmi mnohočetnými vztahy charakteru sympatií i antipatií, které významnou měrou ovlivňují jeho chování.

Je evidentní, že širší pojetí daného tématu není pouze nějakým specifickým a lokálním jevem současnosti, ale má obecný, přímo bazický charakter. Při hledání samotných kořenů morálních aspektů lidského chování nám proto může být užitečná evoluční teorie, zabývající se principy vývoje života na Zemi a v rámci něj vývoje lidstva (lidského rodu) i člověka jako jedince. Ve smyslu této teorie je každý člověk prostřednictvím instinktů „naprogramován“ tak, aby

- uchovával a rozvíjel svůj život, tedy konal ve svůj vlastní prospěch
- uchovával a rozvíjel svůj rod, tedy konal ve prospěch jiných lidí.

Tato, přírodou daná orientace člověka, se v tisíciletém procesu kulturního vývoje lidstva stala primárním zdrojem postupného rozvíjení hodnotících soudů, vedoucích k zaujímání stanovisek o tom, co je dobré, tedy co se má, resp. musí dělat a co je špatné, co se tedy dělat nemá, resp. nesmí.

Zmíněná orientace se promítá do lidských potřeb, které jsou motivem veškerého lidského konání. Lze říci, že člověk na základě svých potřeb (a s cílem jejich uspokojení) koná ve svůj vlastní prospěch i ve prospěch jiných lidí.

Teze, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve svůj vlastní prospěch, není zpravidla zpochybňována. I když ani vztah člověka k sobě samému nemusí být prost konání, vedoucím ke snižování vlastního prospěchu či přímo k sebepoškozování. A to buď z neznalosti, či vědomě, nejčastěji pak z nedostatku vůle při vnitřních konfliktech různých vlastních zájmů. Příkladem může být nezdravý způsob života, drogová závislost apod.

Podstatně problematičtější je však teze o tom, že člověk uspokojuje své vlastní potřeby cestou konání ve prospěch jiných lidí. Chování člověka k druhým lidem je totiž výrazně diferencováno. Na jedné straně láska a přátelství, na straně druhé nepřátelství a nenávisť, mezi tím indiference, nezájem. Evoluční psychologie má za to, že primárním faktorem diferenciací vztahů člověka k jiným lidem je genetická příbuznost. Čím více společných genů má člověk s druhým člověkem, tím více pociťuje potřebu konat v jeho prospěch. Jednoznačným

³ Etzioni, A. Morální dimenze ekonomiky. Praha: Victoria Publishing, 1995, s.13

dokladem takto instinktem bezprostředně stimulovaného chování, je chování matky, resp. obou rodičů, ke svému dítěti.

Je obecně známo, že prvotní organizace lidské společnosti byla realizována dle genetické („pokrevní“) příbuznosti. Základem byla rodina, či širší rodinná seskupení, jako rod a kmen. Chování jednotlivých členů těchto skupin bylo patrně primárně stimulováno příbuzenstvím, pocitem sounáležitosti, instinktivní potřebou konat ve prospěch ostatních členů. Postupně se však spolu s tím rozvíjela motivace konání ve prospěch druhých z důvodů očekávání reciprocit (což vedlo k rozvoji kooperace, specializace a efektivnosti), z důvodů posilování statusu daného jedince v dané skupině a v neposlední řadě z důvodu posilování soudržnosti této skupiny tak, aby byla úspěšná v konkurenci s přírodním prostředím a s jinými skupinami.

S postupujícím rozvojem společnosti, doprovázeným migrací a vytvářením umělých sociálních celků – organizací, začíná být faktor genetické příbuznosti zasouván poněkud do pozadí a z části překrýván faktorem příbuzností kulturní, profesní apod. Na skutečnosti, že člověk je veden vlastními potřebami k tomu, aby konal ve prospěch jedněch a naopak v neprospěch druhých, to však principiálně nic nemění. Být „s někým proti někomu“ je zcela přirozený a obecně platný rys strategie lidského chování a obráží se pochopitelně v plné míře i v chování lidí uvnitř podniku i ve vztazích vůči podnikovému okolí.

Slovo **etika** pochází z řeckého slova *ethos*, které vyjadřuje povahový charakter nebo zvyk (Luknič s. 16) Terminologicky přísně vzato je třeba rozlišovat mezi etikou a morálkou. Zatímco **morálka** se vztahuje na lidské chování a hodnoty, etika je věda, zabývající se studiem morálky. Je třeba však přiznat, že nejen v praxi, ale i v odborných publikacích se běžně setkáváme s poměrnou terminologickou volností, v rámci které je výraz etika chápán nejen ve smyslu vědy o morálce, nýbrž i ve smyslu morálky samotné. Tato terminologická volnost je připuštěna i v této publikaci.

Etika slouží k řešení **konfliktů**, spojených s mravní volbou. Pokud jde o poměrně jednoduché situace, ve kterých figuruje pouze několik málo účastníků a lze celkem jasně rozpoznat co je dobré a co je špatné, pak hovoříme o **etickém problému**. Najít morálně správné řešení není tedy obtížné, nicméně obtížným může být v některých případech jeho naplnění, a to tenkrát, kdy je spojeno s obětí na straně toho, kdo se takto rozhoduje. Člověk zvažuje, zda má přinést oběť, aby vyhověl svému svědomí⁴. Typickým příkladem může být rozhodování zda se mám přiznat či nepřiznat ke škodě, kterou jsem způsobil určité osobě, a to za situace, kdy jsem zcela mimo podezření a je jisté, že můj čin nebude nikdy odhalen. Etický problém v tomto případě představuje vztah mezi obětí vyplývající ze sankce za zmíněnou škodu, která bude uplatněna pokud se přiznám a zatížením mého svědomí neetickým skutkem.

Složitější případ nastává, kdy účastníků je větší počet a situace se stává nepřehlednou. Zde vedle možných obtíží s realizací daného řešení vzniká problém již o krok dříve, tj. při hledání samotného řešení spjatého s mravní volbou, neboť rozpoznání toho, co je v dané situaci dobré a co špatné, je velmi komplikované. Zpravidla dochází ke konfliktu samotných mravních norem: respektování jedné z nich brání respektování druhé. Takový případ označujeme jako **etické dilema**. Dlužno v daném kontextu poznamenat, že charakteru etických dilemat nabývají často právě ty problémy a s nimi spojená rozhodnutí, které mají

⁴ „Svědomí“, uvádí Spemann, „je náš vlastní požadavek na nás samé. ... je to přítomnost absolutního hlediska v konečné bytosti, zakotvení tohoto hlediska v její emocionální struktuře“. *Seknička s.30, též s.20*

v činnosti manažera význam zásadní. Za příklad etického dilematu může posloužit následující situace: Majitel malé firmy může vyhrát soutěž o výhodnou zakázku, ovšem pouze tehdy, kdy poskytne subjektu, který o přidělení zakázky rozhoduje, úplatek. Pokud firma zakázku nezíská, bude muset propustit zaměstnance. Je evidentní, že obě naznačené varianty jsou z etického hlediska špatné. Řešení spočívá v rozpoznání méně špatné z disponibilních variant a nebo v nalezení další varianty, která bude z etického hlediska pozitivní.

V návaznosti na Toffera lze pro rozlišení etického problému a etického dilematu využít následující charakteristiky⁵. Pokud má etický konflikt charakter etického problému, pak zpravidla

- jej lze snadno pojmenovat
- stojí mimo specifickou situaci (má obecný charakter)
- existuje názorová shoda, že konflikt je etický
- vyjadřuje nárok jednotlivého účastníka
- týká se jedné správné a jedné nesprávné hodnoty
- předpokládá, že jednotlivci mohou konat správně, když chtějí

Jestliže však má etický konflikt charakter etického dilematu, pak naproti tomu obvykle

- je obtížné jej pojmenovat
- je zasazen do specifické situace
- není názorová shoda, že daný konflikt je jednoznačně etického charakteru
- vyjadřuje nároky vícero, často si konkurujících účastníků
- týká se vícero, často si konkurujících hodnot
- předpokládá, že jednotlivci chtějí konat správně, ale nevědí jak

Etika ve smyslu vědy představuje rozsáhlý soubor pluralitních názorů, myšlenkových proudů a teorií, pro laika ne vždy snadno srozumitelných. Není předmětem našeho zájmu se systematictěji zabývat filozoficko-teoretickými rovinami etiky. V tom je třeba odkázat na specializované publikace. Nicméně pro hlubší pochopení principů, které mohou být oporou pro morální stránku manažerského rozhodování, je vhodné představit, byť pouze v elementární podobě, některé ze základních teoretických poznatků etiky. V návaznosti na Luknič⁶ uvádíme pět vybraných etických teorií.

První považuje za základ morálního hodnocení důsledky lidského chování. Tato teorie má svůj základ v utilitarismu. Chování je, ve smyslu této teorie, morálně správné, pokud jeho souhrnné důsledky budou pozitivní, povedou tedy k maximalizaci dobra a minimalizaci zla.

Druhá z teorií považuje za základ morálního hodnocení povinnost. Podle této teorie je morálně správné takové chování, které respektuje dané povinnosti v podobě zpravidla obecně formulovaných příkazů či zákazů.

Třetí teorie bere za základ morálního hodnocení lidská práva. Pro tuto teorii je typické, že do centra etického rozhodování staví člověka. Vychází z předpokladu, že lidské bytosti mají přirozenou hodnotu a na ni se vážící práva. Za morálně správné se považuje takové chování, které tato práva respektuje a chrání.

⁵ Toffer, B. L. *Trough Choices: Managers Talks Ethics*. New York: John and Wiley, 1986, s. 21 až 22. Citováno dle Rolný, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert, 1998, s. 20

⁶ Luknič, A. s 39 a n.

Podle **čtvrté** teorie je základem morálního hodnocení spravedlnost. Za morálně správné se v rámci této teorie považuje takové chování, které je spravedlivé tzn., že každý člověk dostane to, co mu náleží. Za spravedlivou se považuje garance rovnosti šancí nikoliv však garance rovnosti ve výsledcích (Rawls – též Rolný, Lacina – s. 40 a n.)

Pro **pátou** z uvedených teorií je východiskem morálního hodnocení relativismus. Tato teorie tvrdí, že neexistuje jednotný názor na to, co je dobré a co je špatné, protože každý jedinec (individuální relativismus) i každá společnost (kulturní, resp. sociální relativismus) vychází z vlastních vjemů, zkušeností a tradic.

Každá z uvedených teorií má svoje hluboké opodstatnění, nicméně i svá úskalí a své limity použitelnosti. Jejich vzájemným propojením lze však posílit jejich silné stránky a eliminovat stránky slabé a vytvořit tak nástroj pro podporu řešení etických dilemat. Podívejme se z tohoto hlediska na etické teorie proto teď poněkud podrobněji.

Ve smyslu první z nich, založené na utilitarismu, je morálně správné takové chování, které ve svém souhrnu přinese co nejvíce dobra. Jednou ze slabin aplikace této teorie ovšem je, že není jisté, zda zamýšlené chování k tomuto dobru opravdu povede. Rozhodovatel je zpravidla schopen s nepoměrně větší pravděpodobností odhadnout ty důsledky zamýšleného chování, které jsou časově i teritoriálně bližší a které se zřetelněji projevují, například v podobě peněz, hmotných statků apod., než důsledky časově a teritoriálně vzdálené, obrážející se navíc nezřetelně v abstraktních rovinách takových pojmů jako je důvěra, spokojenost atd. A právě tyto důsledky, z důvodů jejich zatížení velkou dávkou nepřesnosti a nejasnosti, do svých úvah proto často ani nezahrnuje, nicméně jejich váha bývá při bilanci celkového dobra rozhodující. Může se tedy stát, že rozhodovatel, byť veden dobrými úmysly, zvolí takové chování, které výsledný užitek nepřinese.

Pro řešení tohoto problému může být nápomocná druhá z uvedených teorií. Formuluje určité povinnosti v podobě obecných příkazů „co se dělat musí“ a zákazů „co se dělat nesmí“. Tato pravidla představují v náboženském pojetí etiky vůli Boží (v křesťanství jsou obsažena zejména v Desateru Božích přikázání), v sekularistickém pojetí pak zobecněnou zkušenost mnoha generací, resp. výsledek vědeckého poznání, která mohou být v hospodářské praxi obsažena v podnikových, či profesních etických kodexech. Respektování těchto pravidel vymezuje hranice toho, co je považováno z hlediska etického za správné a co za nesprávné. Ve smyslu této teorie je třeba mít též na paměti Kantovo „Jednej tak, aby se tvé jednání mohlo stát pravidlem pro všechny“.⁷ Chování, respektující zmíněná pravidla, možná rozhodovateli nepřinese maximalizaci okamžitého užítku, nicméně s vysokou mírou pravděpodobnosti povede k maximalizaci užítku dlouhodobého.

S hledáním odpovědi na otázku jaký užitek hledat a jakými cestami ho dosáhnout je neoddělitelně spjata hledání odpovědi na otázku, jak výsledný užitek mezi zúčastněné subjekty rozdělit. V dané souvislosti je třeba připomenout, že výsledný užitek nemusí být pouze kladný. Mnohdy se v praxi totiž setkáváme se situací, kdy se nepodaří nalézt takovou variantu řešení určitého problému, která by přinesla celkový kladný užitek. Volně řečeno, problém je tak složitý (viz výše zmíněné etické dilema), že všechny varianty řešení jsou špatné a je třeba zvolit tu nejméně špatnou. V daném případě pak jde o to, jak se podělit nikoliv o zisk, ale o ztrátu.

⁷ Sokol, J. Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů. Praha: Vyšehrad 1998, s.291

Zde je třeba vzít v úvahu třetí z výše uvedených teorií, která bere za základ morálního hodnocení lidská práva, popřípadě čtvrtou teorií, beroucí za základ morálního hodnocení spravedlnost. Jejich aplikací vzniká požadavek, že dopadem zvoleného chování na zúčastněné osoby nesmí být dotčena jejich práva, a to jak práva přirozená, tak práva získaná. Dané řešení musí být rovněž objektivně spravedlivé a pokud možno musí být jako spravedlivé též vnímáno i zúčastněnými osobami.

Zajímavou inspirací pro řešení morálních dilemat může být pátá z výše uvedených teorií, která postuluje morální relativismus. I když na nejjobecnější úrovni jsou morální normy a hodnoty patrně všeobecně platné, tj. jsou sdíleny všemi lidmi, morální relativismus předpokládá, že na konkrétnějších úrovních mohou být značně diferencované, individuálně, kulturně i historicky podmíněné. Pokud se tato diferenciací projevuje mezi osobami, jež jsou zúčastněné morálního dilematu, pak může platit, že to, co je morálně přijatelné, či užitečné pro jednoho, nemusí být přijatelné, resp. užitečné pro druhého a naopak. Tedy míra akceptovatelnosti a výše užítka není objektivně dána, nýbrž individuálně vázána k té které zúčastněné osobě. Této skutečnosti lze využít a cestou směny alokovat dopady zvoleného řešení na jednotlivé zúčastněné subjekty tak, aby při respektování výše uvedených omezení – povinností, práv a spravedlnosti, docházelo k maximalizaci souhrnu individuálního užítka.^a

Poznámka: Za specifickou formu využívání morálního relativismu lze považovat diferencované chování nadnárodních společností dle teritoria svého působení. V zemích s vyspělou morální kulturou se snaží chovat morálně příkladně, zatímco v zemích, jejichž kultura morální prohřešky toleruje se rády tomuto prostředí přizpůsobují a profitují z něho^b.

2. Etika v manažerské praxi

Z úvodních pasáží této kapitoly plyne, že etika se stává součástí podnikání a vyplývají z nich i některé důvody, proč tomu tak je. Pokud bychom daná zdůvodnění měli doplnit a shrnout v rovině podnikové praxe, pak v návaznosti na Rolného⁸ můžeme uvést šest zásadních důvodů. Podnik by se měl chovat eticky, protože

- a) *je to v jeho zájmu:* Pozitivní morální klima vytváří podmínky pro dobré pracovní vztahy v podniku, stimuluje výkonnost pracovníků a umožňuje i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolou a s řešením etických konfliktů. V rámci podnikatelského prostředí zvyšuje etické chování podniku jeho kredibilitu, což zpětně kladně ovlivňuje chování ostatních zúčastněných subjektů vůči podniku (zákazníků, investorů, bank aj.)
- b) *mravnost je obecným zájmem celé společnosti:* Obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomicky pozitivní a stimulační charakter. Snižují se náklady sociálních neúspěchů, morální společnost je méně nákladná, snižuje náklady na kontrolní a donucovací aparát.
- c) *každý podnikatelský subjekt očekává, resp. vítá etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit:* Takové očekávání je základním principem legální podnikatelské činnosti a dává jí tímto vlastně smysl. Bez těchto očekávání a jejich naplňování nelze legálně realizovat žádný podnikatelský záměr.
- d) *je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat:* Vstup do podnikatelského prostředí

⁸ Rolný, I. Etika v podnikové strategii. Boskovice: Albert, 1998. s.44 a 45

je spojen s morálním závazkem ambivalence. To znamená, že podnik sám musí garantovat takové chování, které vyžaduje od ostatních.

- e) *je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat*: Jde o soulad slov a činů, který společnost vnímá velmi citlivě. Přetvářka jako výchozí princip podnikání limituje jeho trvání pouze do doby jeho odhalení a zveřejnění.
- f) *porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání*: Porušovat morální pravidla a tím získávat výhody na úkor jiných, může být pro takto se chovající podnikatelské subjekty krátkodobě výhodné, ovšem pouze za situace, kdy jejich počet bude nízký. S rostoucí výší podílu takové skupiny podniků z celkového počtu se efekt připadající na jeden subjekt snižuje. Navíc při překročení určité kritické hranice dochází již k takové zátěži, kdy se celý ekonomický systém začíná rozpadat, šíří se chaos a dostavuje se celkový záporný efekt.

Značná část podniků, zvláště velkých společností ve vyspělých zemích, má, jak jsme se již zmínili, formulován svůj etický postoj v podobě oficiálního dokumentu. Ten může mít podobu **etického kodexu, firemního kréda, či deklarace hodnot**. Zatímco firemní krédo a deklarace hodnot představují spíše stručná a obecná etická prohlášení, etický kodex je zpravidla podrobnější, často i dosti rozsáhlý dokument, obsahující vedle obecných prohlášení i soubor poměrně podrobných zásad a pravidel chování, garance jejich dodržování i sankce za jejich případné nedodržování.

Etický kodex, jako určitá soustava pravidel, je specifickou aplikací morální teorie povinnosti. Měl by měl obsahovat to, co je třeba dělat nad rámec právních předpisů tak, aby byly respektovány etické zvyklosti či naplňována očekávání, charakteristická pro dané podnikatelské prostředí. Zároveň by však měl v jasné a esenciální podobě obsahovat vše důležité, co v oblasti mravní z právních předpisů vyplývá. Kodex má být totiž komplexním a přitom srozumitelným a přehledným vodítkem pro chování všech zaměstnanců. Koncentrovat elementární zásady vyplývající z práva do kodexu je nutné, mimo jiné též proto, že ve spleti právních předpisů se většina zaměstnanců nevyzná. Kodex by však z titulu své povahy a svého poslání neměl nahrazovat organizační předpisy, které rovněž intimují obecně závazné předpisy do specifických podmínek organizace, ovšem jiným způsobem a za jiným účelem.

Kodex by měl zahrnovat vztahy ke všem základním, na podniku zainteresovaným skupinám – stakeholderům, za které jsou, jak již bylo výše uvedeno, považováni vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé (zákazníci), věřitelé a obec, region a stát. Vedle stakeholderů je třeba se zabývat i vztahy ke konkurentům, poněvadž etické zásady konkurenčního boje patří k důležitým problémům, které by se měl etický kodex postihnout.

Těžištěm etických kodexů bývá zpravidla úprava vztahů mezi podnikem (zaměstnavatelem) a **zaměstnanci**. Podnik prostřednictvím kodexu formuluje vůči svým zaměstnancům na jedné straně povinnosti, na druhé straně pak závazky.

Na straně **povinností** jde, mimo běžné povinnosti zaměstnanců souvisejících s dodržováním pracovní kázně, především o povinnost důsledně naplňovat všechny závazky podniku vůči všem stakeholderům, a to tak, jak jsou v etickém kodexu (viz níže) deklarovány. Zvláště zdůrazňovanou oblastí je pak zejména střet zájmů a korupce.

V oblasti **střetu zájmů** jde hlavně o paralelní podnikatelskou činnost, resp. další pracovní úvazek u jiné organizace. Pokud zaměstnanec při těchto aktivitách využívá hmotné

prostředky podniku, nebo informace, které jsou vlastnictvím podniku, popřípadě dané aktivity vykonává v rámci pracovní doby, je takové počínání považováno za nelojální a neetické, a to i v těch případech, když by nebylo právně prokazatelné a právně postizitelné. V kodexu by měl vůči zaměstnancům být formulován požadavek zachování firemního tajemství i dalších důvěrných informací, včetně očekávání zachování loajality zaměstnanců v tom smyslu, že i po té, když z podniku odejdou k jinému zaměstnavateli, nevyužijí v podniku získané informace v jeho neprospěch.

Za situace převisu nabídky nad poptávkou je hlavním potencionálním ohniskem vzniku **korupce** vztah k dodavatelům, přesněji řečeno, rozhodování o tom, která z nabídek dodavatelů bude přijata. Přijímání úplatků zaměstnanců podniku od dodavatelů poškozuje podnik dvojnásobně. Za prvé bezprostředně ekonomicky, protože daný úplatek, aby měl smysl, musí znamenat pro korumpujícího a korumpovaného ekonomický přínos, takže třetí z aktérů – podnik, pak nutně zaznamenává ztrátu^c. Za druhé poškozením dobrého jména podniku, což se může negativně projevit v dlouhodobých ekonomických výsledcích. Aby se zamezilo korupčnímu jednání, popřípadě aby se vyjasnilo, co lze za korupci považovat a co naopak představuje pouze projev přátelských dodavatelsko-odběratelských vztahů, může být v kodexu například stanoveno, že zaměstnanci jednající s dodavateli

- nesmějí vyžadovat peníze nebo protislužby
- nikdy nesmějí přijímat peněžní dary
- malé dary nepeněžního charakteru či pohoštění mohou přijímat za předpokladu, že nezavazují přijímajícího, nemohou být špatně vykládány a mohou být na stejné úrovni oplaceny
- každý nabídnutý dar nebo úsluhu neobvyklého rozsahu, nebo s pochybným cílem musí ohlásit nadřízenému.

Co se týká **závazků**, podnik zpravidla deklaruje, že vztahy k zaměstnancům jsou založeny na úctě a důstojnosti každého člověka. Přijímání a povyšování pracovníků se děje výhradně na základě jejich způsobilosti k dané práci, bez jakékoliv rasové, náboženské či národnostní diskriminace, bez ohledu na příslušnost k politické straně, na věk, stav, nebo nezpůsobilost, která se nevztahuje k pracovním úkonům. Podnik se rovněž zpravidla zavazuje netolerovat žádné sexuální či jiné fyzické a psychické obtěžování zaměstnanců. Důležitá je garance spravedlivé odměny za vykonanou práci. Do závazků podniku je vhodné uvést i různé služby a požitky poskytované zaměstnancům, zejména ty, které jdou nad rámec právem stanovených povinností zaměstnavatele – tzv. zaměstnanecké výhody. Jedná se o opatření v oblasti bezpečnosti práce, kulturního pracovního prostředí, dále o služby spojené s využíváním volného času, pomoc zaměstnancům při řešení tíživých životních situací apod. K tomu se úzce váže závazek podniku umožňovat svým zaměstnancům vzdělávání a kvalifikační rozvoj. Významný je též závazek informovanosti. Podnik by měl své zaměstnance pravidelně seznamovat s cíli svých aktivit, vysvětlovat jim význam jednotlivých akcí a prací, podporovat efektivní komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a zajímat zaměstnance na zlepšování jejich práce a výkonu firmy jako celku. Jako protíváhu vůči požadavku na loajalitu zaměstnanců by měl podnik garantovat přiměřenou úroveň stability zaměstnání a ohleduplného jednání se zaměstnanci v případě nutnosti organizačních změn, resp. propouštění. Vhodný je též závazek konstruktivního jednání s odborovou organizací, pokud je v podniku ustavena.

Velmi důležitou oblastí jsou rovněž vztahy vůči **zákazníkům**. Podnik by měl deklarovat, že čestné a vstřícné chování vůči zákazníkům je předpokladem trvalého a úspěšného obchodního partnerství. Důležitá je garance kvality s odvolávkou na zavedené

normy. (Normy ISO, popř. další normy.) Je třeba, aby se podnik zavázal, že nebude vědomě prodávat výrobky, či poskytovat služby, které by mohly zákazníkům způsobit škodu. Dále pak, že nebude záměrně podávat nedostatečný nebo matoucí popis výrobků nebo služeb, který by zákazník mohl uvést v omyl. V rámci reklamy nebude o svých výrobcích a službách uvádět přehnaně pozitivní, realitě neodpovídající informace. Ve snaze zvýšit prodej, nebo získat konkurenční výhodu nepoužije jiné prostředky, než jsou legitimně uznané. Důležitý je rovněž závazek, že informace získané od zákazníků jsou považovány za důvěrné a nebudou zneužity. V případech komodit a oblastí, kde je to zřetelné, by se měl podnik zavázat, že svoje výrobky nebude prodávat nedůvěryhodným partnerům, jejichž přičiněním by tyto výrobky mohly být využívány neetickým způsobem, v rozporu s právem, mezinárodními dohodami či politickými záměry státu.

Ve vztazích vůči **dodavatelům** je třeba formulovat svůj postoj především za situace převisu nabídky nad poptávkou. Je vhodné, aby se podnik zavázal, že vůči dodavateli nezneužije svého případného dominantního postavení k dosahování nepřiměřeného zisku, či poškození dodavatele. Podobně jako vůči zákazníkům je i vůči dodavatelům důležitý závazek nezneužití získaných informací. Stále aktuální, zejména v domácích podmínkách, je oblast platební kázně. Podnik by měl deklarovat slib uhrazovat své závazky vůči dodavatelům včas, podle sjednaných platebních podmínek. Pokud by došlo ke zcela mimořádné situaci, která by podniku znemožnila uhrazovat závazky předepsaným či sjednaným způsobem, měl by tuto skutečnost obchodním partnerům oznámit včas a řešit vzniklý problém vstřícně, v dostatečném předstihu a spolupráci. Podnik by se měl ve svém prohlášení zříci spolupráce s takovými dodavateli, kteří jsou nedůvěryhodní stran dodržování práva, chovají se neeticky, vykořisťují své zaměstnance, poškozují životní prostředí apod.

Vůči bankám, co by **věřitelům**, by měl podnik, podobně jako vůči dodavatelům, jasně deklarovat platební kázeň při splácení úvěrů a rovněž by se měl zavázat poskytovat pravdivé a úplné informace při žádosti o poskytnutí úvěru.

Formulace závazků vůči **vlastníkům** bude v kodexu diferencována podle toho, o jaký způsob vlastnického ovládnutí podniku půjde. V případě, že se bude jednat o akciovou společnost s větším počtem akcionářů, kteří z důvodu svého malého vlastnického podílu, nedostatečné kvalifikace, popř. z jiných důvodů se na bezprostředním řízení podniku nepodílí, je třeba zejména garantovat, že se s jejich kapitálem hospodaří v jejich prospěch. Podnik by měl deklarovat respektování práv všech akcionářů na pravdivé informace o hospodaření podniku, a to bez ohledu na jejich vlastnický podíl a rovněž by se měl zavázat k úsilí o pravidelnou výplatu přiměřených dividend. Podnik by měl poctivě a otevřeně informovat o své podnikatelské politice, dosažených výsledcích (úspěšných i neúspěšných) a vyhlídkách dalšího vývoje.

Ve vztazích k poslední ze jmenovaných skupin stakeholderů – **obci, regionu a státu**, by měl podnik deklarovat snahu být dobrým „občanem“. Být vstřícný nejen při plnění svých povinností vyplývajících ze zákona, ať už se jedná o odvádění daní či realizaci jiných zákonných odvodů, respektování povinností týkajících se ochrany životního prostředí aj., ale ve smyslu společenské odpovědnosti jít nad rámec právních předpisů. Podnik by se měl explicitně zavázat, že nebude zaměstnávat pracovníky „na černo“ a cizince bez pracovního povolení, že nebude řešit dočasné nevytížení kapacit tím, že povede pracovníky k fingované nemocnosti a neoprávněnému čerpání nemocenských dávek apod. Měla by být jasně deklarována podpora obce, resp. regionu, ve kterém podnik působí, cestou sponzorování a charitativní činnosti. Toto lze realizovat i prostřednictvím založení vlastní nadace.

Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby do této nadace dobrovolně přispívali. Podnik může vyhlásit záměr povzbuzovat zaměstnance i k dalším aktivitám týkajícím se veřejných záležitostí a poskytovat jim v tom morální i jinou přiměřenou podporu. Přitom se očekává, že zaměstnanci budou v rámci zmíněných aktivit reprezentovat svůj podnik a na veřejnosti prezentovat jeho výsledky i způsoby práce.

S ohledem na aktuálnost a závažnost ochrany životního prostředí by se podnik, zejména s takovou výrobou, která může představovat vyšší potencionální nebezpečí v oblasti ekologie, měl explicitně zavázat, že bude

- důsledně respektovat zákonné normy, popřípadě i náročnější limity při produkci odpadů, znečišťování odpadních vod, emisí škodlivin,
- při výběru nových technologií vždy už ve stádiu rozhodování o investici nebo už ve stádiu výzkumu a vývoje analyzovat vliv na životní prostředí a dávat přednost bezodpadovým a neškodlivým technologiím
- pravidelně revidovat ekologické aspekty výrobních postupů a informovat okolní komunitu o výsledcích svého environmentálního programu.

Ve vztazích ke **konkurenci** by měl podnik deklarovat, že v konkurenčním boji si bude vždy počínat čestně. Cílem konkurenčního boje není zničení konkurenta, nýbrž motivace k neustálému pokroku. Podnik by se měl zavázat, že se zdrží veškerého jednání, které by mohlo poškodit konkurentovo dobré jméno, že nebude používat dumpingu, neúčastní se ilegálních kartelových dohod, v soutěži o získání zakázky nebude používat úplatky, reklamní kampaň povede korektně. Podnik by se měl dále zavázat, že nebude nečestným způsobem, např. průmyslovou špionáží, podplácením konkurentova personálu, vyžadováním důvěrných informací od zákazníků, ani žádnými jinými podlouhými praktikami, získávat firemní tajemství konkurentů a další informace o jejich podnikání^{de}.

Pokud má být etický kodex účinný a nemá zůstat pouze prohlášením, podle kterého se v realitě nikdo neřídí, měly by být splněny následující podmínky:

Etický kodex by měl vždy obsahovat určení sankcí, pokud zaměstnanec nebo i podnik? ustanovení kodexu nedodrží. Zároveň by měl dávat garanci, že podnik bude zaměstnance chránit proti negativním důsledkům při porušení kodexu jinou osobou (nadřízeným, spolupracovníkem).

Další podmínkou je, aby s kodexem byli seznámeni všichni zainteresovaní. Tato podmínka může být poměrně snadno (a také bývá) splněna vůči zaměstnancům, kdy seznámení s kodexem může být i doprovázeno školením z oblasti podnikové etiky. Často však vážne, nebo je podceňována, komunikace vůči ostatním zainteresovaným skupinám. Etický kodex podniku by měl být považován za veřejný dokument a takto by se s ním také mělo zacházet. Velmi vhodnou formou publikace je umístění na webových stránkách podniku. Kromě stakeholderů a konkurentů se s ním tímto způsobem může seznámit i nejširší okolí.

V neposlední řadě je třeba zabezpečit, aby etický kodex zohledňoval vývoj situace a v rámci obecně platných etických zásad citlivě, včas a specifickým způsobem reagoval na změnu právních, ekonomických a sociálních podmínek.

Literatura:

ETZIONI, A. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-85865-19-X.

LUKNIČ, A.S. *Štvrtý rozmer podnikania - etika*. Bratislava : SAP, 1994. ISBN 80-85665-30-1.

RICH, A. *Etika hospodárství*. Sv.II. Praha : OIKOYMENH, 1994. ISBN 80-85241-62-5.

ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice : Albert, 1998. ISBN 80-85834-53-7.

ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*. Boskovice : Albert, 2001. ISBN 80-7326-000-X.

SEKNIČKA a kol. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha : ASPI, 2001. ISBN 80-85963-40-X.

SOKOL, J. *Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů*. Praha : Vyšehrad 1998.

^a Využití morálního relativizmu je možno demonstrovat na příkladu rozdělování výuky na ESF. Věřící žid považuje za mravně nepřijatelné, aby pracoval v sobotu, stran práce v neděli žádné morální zábrany nemá. Mravní zábrany věřícího křesťana jsou přesně opačné. Co je pro jednoho hřích, pro druhého není a naopak. Správným rozdělením výuky je morální dilema jednoduše vyřešeno.

^b Týdeník Respekt (Tabery, E. Úplatný jako Švéd. Respekt č. 23 31.5.-6.6.2004, s.12) „jako příklad zmiňuje přibližně sedm let starý skandál stavební firmy Skanska, která stavěla tunel nedaleko Stockholmu, a při kontrole se ukázalo, že používala materiály škodící životnímu prostředí a že zřejmě byl někdo uplacen, aby se na to nepřišlo. Ačkoli za to nebyl nikdo odsouzen, firma si užila své. „Skandál stál firmu hodně peněz, ale především pověst. Veřejný tlak firmě ukázal, že se ji obcházení pravidel nevyplácí“ říká pan Hans De Geer. „Je pravda, že nás to dost poškodilo, protože se naše firma kritizovala hodně v médiích a i partneři se na to stále ptali,“ říká Peter Gimbe ze společnosti Skanska. „Zavedli jsme řadu opatření, zaměstnanci nesmějí přijímat ani poskytovat dary dražší než sto švédských korun. Každý rok zaměstnanci procházejí etickým kurzem.“ Svým dodavatelům dokonce zaslali dopis, že dražší dárky budou vracet. Přestali také přijímat pozvání na honosnější akce či třeba golfové turnaje. Pravidla Skansky ale překvapivě platí jen pro Švédsko, přitom 80% jejího obrátu pochází ze zahraničí. „Nastavujeme pravidla i mimo Švédsko, ale je na našich pobočkách, aby je přizpůsobily místním zvyklostem,“ dodává pan Gimbe. Jak to pak dopadá? Českému vedení firmy vůbec nevadí nařčení z korupce, když se nedávno provalila jeho dohoda s vedením Královehradeckého kraje na rekonstrukci jeho sídla, pokud mu na tělo připraví veřejnou zakázku. Daňoví poplatníci díky nevýhodné dohodě přišli o desítky milionů korun.“

^c Je možné, že zástupce podniku (korumpovaný) je schopen a ochoten vyjednávat s dodavatelem (korumpujícím) tak, aby došlo k takovému řešení, u kterého se celková hodnota zvýší (viz hra s nenulovým/kladným součtem). Pak i podnik může dostat svůj díl z dané transakce. Nicméně o této výši rozhoduje zástupce podniku bez vědomí podniku, což je nelegální a neetické.

^d V dané souvislosti je třeba zmínit koncept kyosei, jehož protagonistou je Ryuzaburo Kaku, prezident japonské firmy Canon Inc. Základní ideou toto konceptu je žít a pracovat pro společné blaho. To se vztahuje i na konkurenci. Konkurence není boj ve smyslu zničit, nebo být zničen. Ani když se konkurent dostane do obtíží, není důvod ho zlikvidovat. Taková likvidace zpravidla nepřinese celospolečenský prospěch. Kyosei však neznámá poskytovat ochranu neschopným. Je to respekt vůči rivalům, kteří soutěží čestně. Tento

koncept zároveň umožňuje spolupráci mezi konkurenty. Tak je možno dosáhnout synergie a vyvinout produkty, na které jednotlivé podniky nemají sílu. Koncept kyosei představuje fair konkurenci při permanentní inovační aktivitě. (blíže Seknička a kol. s.109 a 110)