Fyziologické potřeby

tvoří biologický rámec lidské existence. Představují základní potřeby – hlad, žízeň, sex, mateřské chování, odpočinek, bydlení, úlevu v bolesti atd.

Potřeby jistoty a bezpečí

jsou výrazem lidské touhy po stabilitě – „ukotvenosti" své osobnosti, po odstranění strachu, úzkosti, chaosu, po získání ochrany, bezpečí, stabilního životního rytmu, materiálního zabezpečení atd.

Potřeby sounáležitosti

reprezentují potřeby přátelství, lásky, zájmu, soucitu, komunikace, vědomí spolupatřičnosti v rámci rodiny, národa, politické strany, církve, různých spolků, koníčků atd.

Potřeby úcty a vážnosti

vycházejí z touhy po uznání vlastní osoby okolím, své důstojnosti, kompetentnosti, po ocenění svých schopností, svého statutu a nezávislosti atd. Jsou to důležité potřeby, jejichž míra uspokojení přímo ovlivňuje vlastní sebevědomí a sebeúctu.

Potřeba seberealizace

je potřebou dělat to, pro co se cítíme sami svými schopnostmi a možnostmi povoláni, v čem si myslíme, že můžeme být úspěšní, prospěšní ostatním atd. Potřeba seberealizace úzce souvisí s naplněním pocitu „být sám sebou", dělat to, co je mi vlastní.

Při stanovení klíčových etických hodnot podniku by mělo vedení postupovat opravdu obezřetně a zodpovědně. Snaha některých firem **vydávat nižší hodnoty za vyšší** za účelem zvýšení odbytu výrobků **působí v celospolečenském měřítku neeticky.** Projevuje se to zejména v reklamě, kdy nový typ vozu je ztotožňován s vyšší dimenzí života, čokoládová tyčinka vydávaná za zdroj inspirace a tvůrčího myšlení, cigareta určité značky je prezentována jako výraz moderního životního stylu atd. Tyto morálně nepřípustné hodnotové záměny sice mohou mít jistý komerční úspěch, ale ve své podstatě jsou pouze klamáním veřejnosti a seriózní podnik by se takových praktik měl ve

2.4. Etický kodex firmy a metodika jeho výstavby

Kodexem obecně rozumíme **systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů**, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Specifikem etických kodexů je jejich zásadní, univerzalistický charakter. Vztahují se vždy na veškerou činnost člověka v dané situaci, vymezují **obecný požadavek na jeho mravnost**. Obecná teorie etiky je tedy logickým základem, ze kterého se vlivem specializace v průběhu dějin konkretizovaly zásady etiky různých profesí. V některých případech byly zformulovány do podoby psaného kodexu (Hippokratova přísaha v lékařství atd.). V rámci podnikatelské etiky se v průběhu XX. století objevují vlastní etické kodexy i u jednotlivých podniků jako praktický prvek podnikové kultury.

Podnikové etické kodexy jsou nejrozšířenějším nástrojem ovlivňování podnikové kultury zejména v USA. Již koncem čtyřicátých let zformuloval **Robert Wood Johnson** etický kodex podniku, který nazval **Naše krédo** a který firma Johnson & Johnson používá v praxi dodnes. Jasně v něm vymezil odpovědnosti, ke kterým se podnik přihlásil vůči různým skupinám společnosti v pořadí: spotřebitelé, spolupracovníci, veřejnost, akcionáři.[28] Dále deklaroval klíčové etické hodnoty, v jejichž rámci hodlá realizovat své podnikatelské záměry. Johnson si uvědomil, že zvláště v krizových situacích je pro ty, kteří rozhodují, velmi důležité a efektivní mít v ruce jisté kriteriální vodítko, jasně formulované morální zásady, o které se lze opřít. Klíčové etické hodnoty podniku jsou nejobecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy. Jsou však příliš obecné na to, aby mohly určovat řešení konkrétních etických problémů a dilemat. **Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi.**

Praktický význam a přínos etického kodexu potvrdily i empirické průzkumy.[29] Bylo zkoumáno celkem 26 renomovaných amerických podniků, které mají etické kodexy a prokazatelně s nimi systematicky pracují alespoň po dobu jedné generace. Průzkum zaměřený na účinnost práce s etickým kodexem prokázal přímý vliv jeho působení i na ziskovost. Zisky těchto podniků vykazovaly v průběhu třiceti let trvalé roční nárůsty 11%. V současné době má

[28] Na otázku, proč stojí akcionáři až na konci této řady, odpověděl, že akcionářům se daří vždy dobře, jestliže se vede dobře ostatním třem skupinám.

[29] Ekonom. Týdeník Hospodářských novin. Economia, a.s., Praha 1995, č. 36, s. 72

podle studie Střediska pro etické zdroje ve Washingtonu[30] 60% amerických podniků své vlastní etické kodexy, které jsou praktickou součástí jejich podnikové kultury. Figurují mezi nimi firmy jako Caterpillar Inc., Texas Instruments, S. C. Johnson Inc., General Motors Corporation, IBM, ESSO, atd. Zavádění etických kodexů se netýká pouze podnikové sféry. Kodexy již existují (nebo jsou zaváděny) v bankovnictví, pojišťovnictví a státní správě jako nástroj profesní etické orientace. Vláda Spojených států dokonce nedávno vypracovala nezávazný kodex podnikatelské etiky, který stanovuje celosvětové standardy pro chování amerických firem v zahraničí. Právním východiskem tohoto kodexu se stal zákon z roku 1978 (Foreign Corrupt Practises Act), který Američanům zakazuje podplácet cizí úředníky v zájmu získání kontraktů a to i tehdy, pokud je to všeobecná praxe té které země.

Vedle stanovení klíčových etických hodnot podniku je konkrétní rozpracování zásad, které z nich vyplývají do podoby psaného etického kodexu dalším významným krokem v procesu institucionalizace etiky v podnikové praxi. Dobře sestavený kodex může vedení podniku a podnikovému managementu pomoci při řešení řady konkrétních problémů. Uveďme alespoň ty nejdůležitější:

Z hlediska vedení podniku může kodex pomoci:

- **eliminovat** nežádoucí praktiky, které způsobují pokles přízně zákazníků, zaměstnanců, investorů, veřejnosti atd. a které ve svém důsledku mohou vést k dlouhodobým ekonomickým ztrátám
- **objasnit** politiku firmy v morálně problematických otázkách, jakými je například zacházení s důvěrnými informacemi, přijímání „pozorností" od jiných subjektů na trhu, atd.
- **zjednodušit** zavádění inovací, pomoci při restrukturalizaci, hledání nových partnerů, atd.
- **posílit** vnitropodnikovou disciplínu, snížit potřebu donucovacích a restriktivních opatření pro odhalení neetického chování
- **zamezit** nadřízeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům
- **být vodítkem** pro všechny řídící články podniku při rozhodování
- **pozitivně motivovat** všechny zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro každého bez výjimky

[30] Prchal, M.: Podnikatelská etika má své meze. in.: Hospodářské noviny 12. 6. 1995, s. 8

Z hlediska podnikového managementu kodex pomáhá:

- **řešit** morální problémy a dilemata, které se vyskytují v práci podnikových manažerů
- **čelit** neetickým požadavkům zákazníků, dodavatelů, ale i nadřízených a podřízených.
- **obhajovat** svá rozhodnutí jak uvnitř, tak vně podniku
- **zjednodušit** vnitropodnikovou komunikaci
- **zdůvodnit** návrhy na disciplinární opatření při porušování etických zásad ze strany zaměstnanců
- **urychlit** identifikaci problémových praktik a odhalení případných podvodů

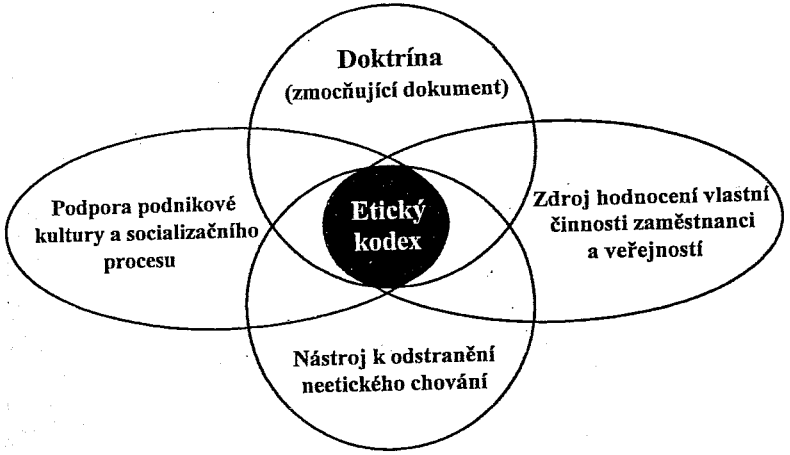
Etický kodex podniku by měl být z metodologického hlediska sestavován podle určitých zásad[31], které zvyšují míru jeho efektivnosti.

Zásady výstavby etického kodexu podniku
1. I v případě, že chybí detailně propracovaná politika firmy nebo precedentní případy, jako platné vodítko pro rozhodování slouží vždy deklarované hodnoty podniku.
2. Etický kodex musí být vnitřně konzistentní a souviset s posláním, cíli, strategií a politikou podniku. Měl by obsahovat jasně formulované konkrétní priority, závazky a požadavky a srozumitelné vymezení etických rolí.
3. Etický kodex musí být přiměřený. Nemůže zahrnovat vše, být příliš detailní, ani příliš obecný, vágní. Přiměřenost znamená i vyváženost práv a povinností, požadavků na chování zaměstnanců uvnitř i vně podniku.
4. Etický kodex musí obsahovat mechanismus řešení konfliktů, jeho interpretaci a aplikaci. Ta by měla být jasná a snadná a pro podnik pokud možno nenákladná.
5. Etický kodex by měl také poskytovat možnost ustanovení výjimek a to zejména pro důvody morálního charakteru (snížené požadavky na tělesně postižené, ženy v těhotenství, zohlednění alergiků atd.).

[31] Srov. např. Harvey, B.: Business Ethics. A European Approach. Prentice Hall International (UK) Limited, Hempstead 1994, s. 152

Spojíme-li uvedené zásady výstavby etického kodexu s praktickými důvody pro jeho zavedení do podnikového života, objeví se nám **základní obecné funkce**, které bude kodex plnit:

Obecné funkce etického kodexu firmy



Při formulování obsahu etického kodexu podniku by měla být respektována zásada postupu **od obecného ke konkrétnímu**. Úvodem by měl být jasně vymezen závazek podniku k etickému chování a prioritní mravní hodnoty, které chce naplňovat. Pak je vhodné vymezit konkrétní mravní závazky vůči jednotlivým subjektům (zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, konkurenci, akcionářům atd.). Dále je nutné postihnout dlouhodobé cíle a zájmy podniku, zejména ve vztahu ke způsobům jejich realizace. To znamená vymezit konkrétní požadavky na způsoby jednání řadových pracovníků, manažerů a řídících pracovníků do podoby určitých zásad. Jasně formulované zásady jednání musí mít kriteriální charakter, aby se podle nich dalo kdykoliv posoudit určité konkrétní chování (postihem nebo odměnou). Závěrečnou částí etického kodexu by mělo být sestavení jednoduchého a srozumitelného metodického postupu pro mravní rozhodování, který by byl praktickou pomůckou každého zaměstnance při řešení konkrétních etických problémů. Například známá americká firma Texas Instruments ve svém etickém kodexu[32], který přijala, doporučuje svým zaměstnancům použít tento **rychlý etický test**:

[32] Ferrel, O. C., Fraedrich, J.: Business Ethics. Houghton Mifflin Co., Boston 1991, s. 224.

1. **Je zamýšlená činnost legální?**
2. **Je v souladu s klíčovými etickými hodnotami našeho podniku?**
3. **Pokud dojde k realizaci, budu mít z toho špatný pocit?**
4. **Jaké důsledky by mělo zveřejnění dotyčné záležitosti v tisku?**
5. **Jestliže máš jistotu, že je to špatné, nedělej to!**
6. **Pokud si nejsi jistý, zeptej se!**
7. **Ptej se tak dlouho, pokud nedostaneš jasnou odpověď!**

Tyto čtyři jednoduché otázky a tři zásady mají svoji logiku vzájemné provázanosti a mohou být opravdu účinným metodickým pomocníkem při etickém rozhodování.

Jiný přístup v tomto směru zvolila například firma McDonnel Doughlas Corp.[33] Jejich **„Listina etického rozhodování"** je samostatnou částí etického kodexu a co do rozsahu zaujímá takřka polovinu celého dokumentu. Je také založena na pricipu pomocných otázek, které však zachycují širší spektrum problému a pomocí pětikrokové metody umožňují hlubší analýzu problému a tím i kvalifikovanější konečné rozhodnutí. **Pětikroková metoda etického rozhodování zahrnuje tyto fáze**:

1. Analýzu

- Jaké jsou základní informace?
- Kdo má kompetenci a následnou odpovědnost při rozhodování?
- Jaké mohou být možné důsledky rozhodnutí?
- Jaká a čí práva dané rozhodnutí poruší?
- Jaké by bylo nejlepší řešení vzhledem k veřejnosti?

2. Hledání řešení

- Jakými způsoby můžeme danou situaci řešit?
- Chceme-li minimalizovat škody, maximalizovat užitek, respektovat práva ostatních a zachovat se čestně vůči všem stranám – splňují tato kriteria všechny alternativy možných řešení?

[33] Viz McDonnel Doughlas corporation Policy 2, MDC Policy Mannual

3. Výběr nejlepšího řešení

- Jaké budou všechny potenciální důsledky mnou zvoleného řešení?
- Které z možných řešení splňuje nejvíce kriteria: minimalizace škod, maximalizace užitku, respektování práv ostatních a obecné čestnosti?
- Je opravdu mnou navrhované řešení etické ke všem zúčastněným stranám?

4. Způsob realizace

- Kdo mně může při rozhodování pomoci?
- Jak široký okruh lidí bych měl o svém rozhodnutí informovat?
- Jaká opatření mně zaručí, že moje rozhodnutí přinese očekávaný výsledek?

5. Závěrečné zhodnocení

- Bylo konečné rozhodnutí zrealizováno správným (etickým) způsobem?
- Splnilo opravdu kriteria: maximalizace užitku, minimalizace škod, respektování práv ostatních a čestného jednání se všemi zainteresovanými stranami?

Záleží plně na vedení podniku, jeho potřebách a invenci, jaký etický kodex si vytvoří. Mělo by však pochopitelně vycházet z celkové analýzy vlastního postavení na trhu, ze specifiky své produkce, z vlastních očekávání a vytyčených klíčových etických hodnot. Mnohdy je velmi obtížné stanovit rozsah a celkovou proporci obsahu kodexu. Neměl by být nadměrně detailní, ale ani příliš obecný. Jedná se o jeden ze **zásadních dokumentů firmy**, který musí být **veřejně přístupný** nejširší veřejnosti. Proto je důležitá i jeho dikce, která může ovlivnit celkové vyznění. Kodex, který je příliš striktně moralizující, vyhrožující a obviňující jistě nevyvolá u zaměstnanců příznivou reakci. Také opačný extrém, nadměrná idealizace a květnatá rétorika působí nepřesvědčivě a bude přijímána jen jako prázdná proklamace. Jsou-li jednotlivé body kodexu formulovány **pozitivně** (např.: Při všech jednáních budeme dbát na zachování osobní důstojnosti každého atd.), pak jejich funkce může ideálně rozšiřovat spektrum alternativ aplikací ve všech situacích. Jestliže budeme používat pouze **negativních** formulací (např.: Žádný čin nesmí nikdy omezovat lidskou důstojnost atd.), výsledný dojem je traumatizující, rigidní a příliš omezující. Negativní vymezení s sebou nese i určité riziko neporozumění. Příkladem může být známá teze: Nikdy nepoužívej žádné osoby pouze jako prostředku k dosažení svého cíle. Ne každý okamžitě, automaticky vycítí význam příslovce – pouze. Bez jeho plného pochopení by však všechna obchodní jednání musela porušovat danou zásadu.

V současné dynamice různých restrukturalizačních procesů a fúzí podniků je také nutné určitá ustanovení etického kodexu operativně přizpůsobovat těmto změnám. Nelze jej proto chápat jako věčný a neměnný kodex náboženského charakteru. pokud má být „živým" dokumentem, musí reálně odrážet vývoj podniku. Funkčnost etického kodexu v rámci podnikové kultury je plně odvislá od naplňování jeho zásad a systematické práce ze strany vedení podniku a podnikového managementu. V **decentralizovaných podnicích** bude patrně větší účinnosti a efektivnosti v tomto směru dosahovat **střední management**, na kterém však tím pádem leží vyšší míra mravní odpovědnosti. U **centralizovaných podniků** se těžiště odpovědnosti za praktickou realizaci etického kodexu přesune více na **vrcholový management**. Bez aktivního přístupu všech řídicích pracovníků na všech úrovních se stane etický kodex pouze „mrtvou" doktrinou a pozbývá smyslu.

Závěrem je nutné v souvislosti s etickým kodexem podniku připomenout, že pro soustavu etických hodnot a norem patrně nelze nalézt nějaké zcela univerzální schéma. Zveřejněním kodexu také nezískáme žádnou apriorní garanci, že lidé v podniku budou automaticky na vyšší mravní úrovni s vyšší mírou osobní i společenské odpovědnosti. Podstatné však je, že si díky kodexu budou morální nároky **plněji uvědomovat**. Jde zejména o to, aby tyto nároky byly všeobecně akceptovatelné jako **rozumné a zdůvodněné mantinely jejich práce** a nikoliv jen jako nástroj k omezování jejich osobní svobody. Pak se změní i charakter kontroly plnění těchto zásad. Kontrola již nemůže být brána jako ryze subjektivní nebo osobní záležitost konkrétního nadřízeného, ale je věcí všech zainteresovaných subjektů, které uznávají rozumnost a logičnost „pravidel hry".