

hlubuje soutěživost a osobní vztahy mezi spolupracovníky. Jak soutěživost, tak i dobré interpersonální vztahy mají pozitivní vliv na pracovní motivaci jednotlivců i celého kolektivu.

Když jsme zdůrazňovali význam kultury organizace, pak orientace manažera na zdokonalování vztahu „stimulace – motivace“ je příležitostí, aby se věnoval etickému rozvoji interpersonálních vztahů, protože jde o základní oblast, z které proces vytváření organizační kultury vychází.

Za významnou součást organizační kultury považujeme úroveň pracovní motivace zaměstnanců, tedy výsledek působení manažera na vytváření etického a tvůrčího pracovního prostředí.

3.4.2 Řízení lidských zdrojů

Etika v organizaci je téma začínající a končící lidmi, kteří v ní pracují. Velká část práce týkající se institucionalizace etiky v organizaci leží na personálních útvarech (ve velkých organizacích) nebo na vlastních a manažerech v těch organizacích, které nemají samostatný personální útvar. Etické principy musí být integrovány s personálními zásadami – s personální politikou a s její realizací.

Politika lidských zdrojů

Politika lidských zdrojů (také personální politika) jsou stabilní pravidla, která vyjadřují přístupy k řízení lidí v organizaci. Armstrong (2002) považuje politiku lidských zdrojů za souhrnnou deklaraci filosofie organizace a jejích hodnot a návod k jednání v konkrétních oblastech.

Téma organizačních hodnot jsme již objasnili v předcházejících kapitolách. Vzhledem k specifickým metodám řízení lidských zdrojů lze zdůraznit např. následující hodnoty:

- ohleduplnost;
- zdravé, bezpečné pracovní podmínky;
- rozvoj zaměstnanců apod.

Tyto a další organizační hodnoty (ať již explicitně vyjádřené nebo implicitně obsažené v praxi řízení lidských zdrojů) se promítají do jednotlivých

personálních oblastí, např. do politiky odměňování, rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých vztahů.

Z pohledu aplikace etických principů zdůrazňujeme politiku rovného zacházení se všemi zaměstnanci, která je zakotvena v zákoníku práce. To znamená, že nebude existovat jakákoliv diskriminace zaměstnanců, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování za práci a jiné peněžité formy, o odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V České republice bohužel stále platí, že ženy a muži nemají na trhu práce stejné příležitosti. Když si zaměstnavatel vybírá nového pracovníka, daleko raději při shodných pracovních kvalitách zájemců přijme muže, než aby vybral ženu s malým dítětem.

Ani mzdové ohodnocení mužů a žen není stejné – podle posledních údajů společnosti Trexima (údaje z roku 2002) byla průměrná mzda žen v tuzemsku 83 korun na hodinu, zatímco mužů 110 korun. Nejvýrazněji se diskriminace žen projevuje ve třech oblastech: v přístupu k zaměstnání, odměňování a uplatnění ve funkcích s rozhodovací pravomocí. S diskriminací se nejčastěji setkávají absolventky škol, ženy s dětmi, ženy nad pětácti let, ženy se zdravotním postižením.

Možnost obrany ženám nabízí Český helsinský výbor. Také je důležité vědět, že dnes musí dokázat zaměstnavatel, že nediskriminoval v zaměstnání, nikoli žena, která jej žaluje.

Neetické jednání na pracovišti – mobbing

Pojem mobbing je odvozen z anglického slova „to mob“ a znamená obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout. Pojem se používá zejména ve Skandinávii, v anglicky mluvících zemích se používá termín bullying.

Člověkem, který se zasloužil o rozšíření pojmu mobbing, je švédský lékař Heinz Leymann, který v roce 1984 začal publikovat články o psychickém týrání na pracovišti.

Mobbing je charakterizován jako „systematické intrikování, šikanování, četné lumpárny – tedy psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy, popř. nadřízeným (bossing) s cílem někoho poškodit aktivním a trvalým tlakem po delší dobu – resp. způsobit určité osobě nějakou škodu“. (Citováno podle <http://www.vztahy.org/teorie.php>.)

Za mobbing tedy považujeme četné akce na pracovišti, které mohou takto postiženého znevažovat a mohou poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí či dokonce způsobit škody na jeho zdraví.

Formy a postupy mobbingu lze rozdělit do pěti kategorií:

1. Útoky na možnost vyjádřit se, popř. svěřit se (člověk je neustále přerušován, je mu ústně nebo písemně vyhrožováno, je mu upírán kontakt atd.).
2. Útoky na sociální vztahy („nemluví se“ s dotyčným, kolegům je „zakázáno“ s dotyčným mluvit atd.).
3. Útoky na pověst, úctu a vážnost (rozšiřují se pomluvy, dotyčný je zesměšňován, je nucen vykonávat práce, které zraňují jeho sebevědomí atd.).
4. Útoky na kvalitu pracovního nebo osobního života (nesmyslné pracovní úkoly, obtížně splnitelné úkoly atd.).
5. Útoky na zdraví a tělesnou integritu (vyhrožování fyzickým násilím, tělesné zneužívání atd.).

O mobbingu lze hovořit tehdy, když uvedené a další postupy se objevují minimálně jednou za týden po dobu minimálně šesti měsíců.

Následky mobbingu pak mohou sahát od četných psychosomatických symptomů až k sebepoškozování a sebevraždě.

Za nejčastější příčiny – spouštěče – mobbingu se považují:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí – autoritářský styl vedení.
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonu a snižování nákladů.
4. Organizační kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach ze ztráty zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
7. Závist a „konkurenční vztahy“ (konkurenční myšlení).
8. Podstatné rozdíly v míře tolerance, popř. její nedostatek.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti atakované osoby.

Jak se bránit vůči mobbingu?

- V prvé řadě je nutné prolomit bariéru mlčení a více o něm v organizaci hovořit – o jeho projevech, příčinách a jejich odstraňování. Je třeba vytvořit systém dokumentace mobbingu v organizaci.
- Organizační pomoc by měly převzít odbory.

Britská odborová federace TUC zavedla v roce 1998 linku důvěry, na kterou se už obrátily tisíce obětí nějaké formy mobbingu v zaměstnání. Zároveň začala probíhat celonárodní kampaň pod heslem: „Bez pardonu – zlikvidujte mobbing v práci!“ Všichni zaměstnavatelé dostali doporučení, jak nadbytečný stres v práci omezovat. Jestliže kontrolori bezpečnosti práce zjistí problém s psychickým týráním, je podnik povinen jej vyřešit, jinak je penalizován. Ve švýcarské kolektivní smlouvě pro zaměstnance v průmyslu hodinářství a jemné mechaniky se předpokládá ustanovení důvěryhodné osoby pro řešení případů mobbingu na pracovišti a uvádí se, jaké má zaměstnavatel v tomto směru povinnosti.

Také u nás např. Odborový svaz zaměstnanců v pohostinství zřídil zelenou linku, kde mohou pracovníci najít pomoc či alespoň radu.

- Posuzovat psychickou újmu jako pracovní úraz. Zaměstnavatel musí svým zaměstnancům vytvořit optimální podmínky pro nejlepší výkon, včetně přijatelných mezilidských vztahů.
- Začít každý sám u sebe, zejména manažeři nesmí používat žádné formy mobbingu, a nesmí ani být vůči němu lhostejní, ale naopak aktivně, důsledně a veřejně proti němu musí vystupovat.
- Rozhodující roli má novela zákoníku práce, která zakotvuje zásadu vylučující jakoukoliv diskriminaci zaměstnanců v pracovněprávních vztazích nebo ponižování lidské důstojnosti, kterou je také mobbing.

Zaměstnanec má právo požadovat, aby zaměstnavatel upustil od jednání, které je v rozporu se zákoníkem práce, aby odstranil následky tohoto jednání a aby zaměstnanci bylo dáno přiměřené zadostiučinění (může spočívat např. v omluvě). Pokud v konkrétním případě nebude upuštění od nežádoucího chování nebo jednání postačující, protože byla ve značné míře snížena důstojnost zaměstnance nebo jeho vážnost na pracovišti, má zaměstnanec právo na finanční náhradu nemajetkové újmy. O výši náhrady rozhoduje soud.

Neetické jednání zaměstnanců – nepoctivost

Neetické jednání na pracovišti může mít nejrůznější formy. Další formou je jev, který nazýváme nepoctivost. V podstatě jde o veškeré chování, kterým zaměstnanci poškozují svou organizaci tím, že na pracovišti jednají

v rozporu s dobrými mravy, vnitřními předpisy či dokonce v rozporu se zákonem.

Je známo, že v měsíci září v malých i velkých firmách každoročně stoupá spotřeba drobného kancelářského materiálu: to zaměstnanci firmy vybavují děti školními potřebami na úkor svého zaměstnavatele. Uvedený příklad je možná ten nejdrobnější projev nepoctivosti na pracovišti.

Příčiny neetického jednání na pracovišti můžeme nalézt – v souladu s modelem faktorů, které ovlivňují etické jednání – ve dvou oblastech:

- v osobnosti jedince;
- v podmínkách organizace.

Vztahem osobnosti zaměstnance a nepoctivosti se zabýval Kusnierze (Čírková, 1999). Rozdělil zaměstnance do dvou, resp. tří skupin:

- totálně čestní, kteří by se neuchýlili k nekalému chování na účet svého zaměstnavatele;
- vyhranění nepoctivci testující bdělost a trpělivost svého zaměstnavatele od prvního dne na pracovišti; jakmile odhalí slabý článek, bez výčitek svědomí ho zneužijí v osobní prospěch.

Pro třetí skupinu, která se nalézá mezi uvedenými dvěma skupinami, je charakteristické, že její poctivost silně závisí na vnější kontrole. Od chování této skupiny je odvozeno i zlaté pravidlo pro pěstování poctivosti uvnitř organizace, jímž je pevná kontrola.

Jak proti nepoctivosti na pracovišti?

- **Analýza potenciálních slabých míst ve firmě**
„Normální“, většinový nepoctivec kalkuluje pečlivě rizika, která podstupuje. Příležitosti vyplývají především z toho, jakým způsobem je v organizaci zajištěna kontrola. Extrémně malá pravděpodobnost, že budou odhaleni, usvědčeni a potrestáni, stimuluje některé zaměstnance k nepoctivosti.

- **Volba vhodných kontrolních mechanismů a průběžná kontrola jejich funkčnosti**

Ochranná opatření tlumící rizika nepoctivosti zaměstnanců vůči organizaci jsou dnes ve větších organizacích plně v kompetenci specialistů.

- **Organizační kultura**

Míra ohrožení z vnitřních řad organizace nesouvisí s velikostí, prosperitou ani podnikatelským zaměřením firmy. Jinak řečeno, každá organizace čelí určitému nebezpečí, že může být poškozována svými vlastními zaměstnanci. Zarážející je především empirický poznatek o tom, že ani dobré firemní klima nehraje významnější roli v prevenci tohoto druhu delikvence. Nicméně platí opačná souvislost: napjaté mezilidské vztahy na pracovišti a celkově špatné podnikové klima zpravidla rozvolňují pocit sounáležitosti s organizací a usnadňují úmyslné poškozování firmy.

K opatřením psychologického charakteru patří zvýšení vnitřních bariér, které je nucen zaměstnanec při nekalém jednání překročit. K takovým postupům se řadí především pěstování dobré firemní kultury a zavádění určitých zaměstnaneckých výhod pro vlastní zaměstnance, které upevňují pocit sounáležitosti s organizací. Preventivní účinky mají také organizační pravidla podporující transparentní vztahy na pracovišti a dobré pracovní klima. Zcela nezbytné je zakotvit téma poctivosti do vnitřních organizačních dokumentů (etického kodexu) a řádů. Prohřešky vůči poctivosti k firmě by měly být jasně formulovány a každý zaměstnanec by měl být v tomto ohledu přiměřeně poučen a proškolen.

- **Specifická opatření šitá na podmínky konkrétní organizace**

Kriminální jevy mění svou tvář v závislosti na podmínkách doby. Rovněž způsoby poškozování organizace vlastními zaměstnanci procházejí v současnosti nápadnými změnami. Ještě před deseti lety dominovala v této oblasti prostá krádež. Tato forma je vytlačována postupy, jako jsou počítačové machinace s peněžními operacemi a převod peněz na vlastní konto, zneužití uchovávaných dat apod. Další podstatná změna spočívá ve způsobu páčání. Dříve převažovalo individuální pachatelství. Nepoctivý zaměstnanec zpravidla jednal sám a na vlastní pěst. Dnes má poškozování organizace často týmové pozadí. Kolektivní delikty několika zaměstnanců nejsou již výjimkou. K současným tenden-

cím patří rovněž spolupráce s externisty, tj. zaměstnanec se při poškozování spojí s osobou mimo firmu.

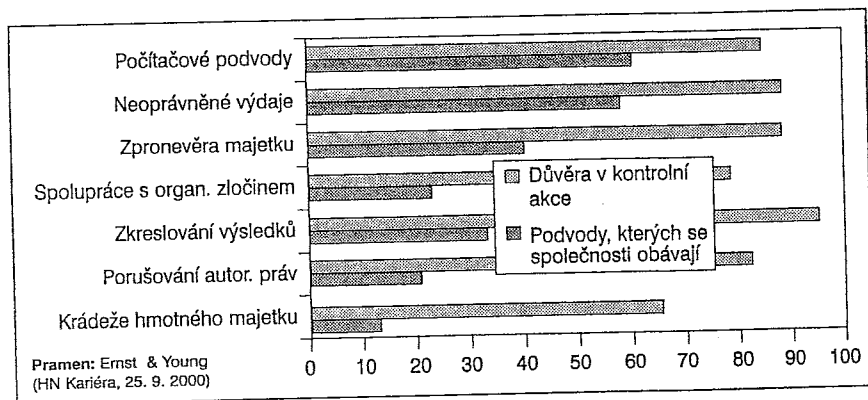
Svou zkušenost s problémem prevence nepoctivého jednání sděluje Hana Holková, personální manažerka Tesco Stores ČR:

Prevenici nepoctivého jednání obsahuje již naše vstupní školení a tzv. zásady bezúhonnosti. Případné sankce mají různou podobu: od upozornovacího dopisu až po okamžitě zrušení pracovního poměru. Náprava musí být vždy rychlá a na základě dokonale prověřených okolností. Špatné návyky, proti kterým nikdo neprotestuje, se totiž stávají normou. Protestovat však znamená projevit osobní odvahu a tu je také nutno podporovat nejen ve firmách.

Příklad struktury podvodů. Názory na důvěru v kontrolní akce

O struktuře podvodů a významu kontrolních akcí pro snížení podvodů na pracovišti nás informuje průzkum společnosti Ernst & Young mezi 739 společnostmi z 15 zemí (srov. obrázek 11).

I přesto, že respondenti vkládají tak vysokou důvěru ve vnitřní kontrolu (která se zpravidla opírá o výsledky studie zranitelnosti firmy), shodli se, že se situace v příštích pěti letech nezlepší. Není ovšem správné pasivně očekávat, že ke změnám nedojde, ale je třeba využít všechny dostupné nástroje k boji s nepoctivostí v organizacích.



Obr. 11 Podvody a důvěra v kontrolní akce (v % respondentů)

Konflikt mezi oddaností (loajalitou) zaměstnance k organizaci a odpovědností

Existují zdokumentované případy, kdy si zaměstnanci veřejně stěžovali na zaměstnavatelskou organizaci nebo poukazovali na nedostatky jejích produktů. Zaměstnavatel potrestal vlastní zaměstnance za malou – viděno jeho očima – loajalitu vůči organizaci, ale také za odpovědný a etický přístup, který pravděpodobně zabránil dalším škodám k tíži organizace a také poškození zákazníků.

Jednání, kdy zaměstnanec poukáže na neetické, škodlivé nebo protizákonné jednání v organizaci, se označuje termínem *whistle-blowing* (blow the whistle – doslova hvízdání na poplach), osoba, která tento poplach způsobila, se nazývá *whistle blower*.

Kromě „hvízdání na poplach“ se můžeme u zaměstnanců setkat s dalšími formami jednání jako s reakcí na neetické nebo nelegální postupy v organizaci.

Tyto projevy studoval Nielsen (1996) a uvedl tyto stěžejní reakce:

1. **Výpověď** – odejít z podniku by mohlo mít svá pozitiva, protože by mohlo dojít k úbytku schopných zaměstnanců nebo manažerů a vedení podniku by mohlo mít podnět k přemýšlení. Většinou však dochází k nahrazení zaměstnance jiným, povolnějším a dochází k přerušení dialogu, který bývalý zaměstnanec inicioval. Neetické praktiky se tak mnohdy ještě zesilují.
2. **Bezmyšlenkovitá poslušnost** – mnozí zaměstnanci se tímto způsobem snaží vyhnout se osobnímu znejistění. Neetický požadavek však sám od sebe nezmizí tím, že bude ignorován. Později může problém nabýt ještě větších rozměrů.
3. **Oportunismus orientovaný na kariéru** – tato varianta předpokládá oproti bezmyšlenkovité poslušnosti osobní spoluodpovědnost za neetické praktiky v té nejsilnější míře.
4. **Sabotáž** – krátkodobě je možné zbavit se problému, ale přistoupením k sabotáží se ztrácí dialog. Na akce tohoto druhu je zpravidla odpovídáno protisilou.
5. **Tajné udání** – v zásadě jde o to, aby s neetickými praktikami byla seznámena co nejširší veřejnost. Ačkoliv anonymní odhalení dosahují efektivního účinku a chrání žalobce před represáliemi, vytvářejí at-

- Vysvětlíte, co je podvod v organizaci, jeho účinky na zaměstnance a vaše zákazníky. Diskutujte o jiných selháních, která mohou vážně poškodit organizaci.
- Zdůrazněte, že pokud objevíte selhání, budete jednat otevřeně. Pamatujte si, že nemůžete očekávat od zaměstnanců uplatňování vyšších standardů než těch, které sami požadujete. Jestliže zaměstnanci nevědí, že budete s problémem bojovat, neřeknou vám o něm.
- Dejte jasně najevo, že podnik bude bojovat proti podvodu a zneužití, ať jsou původci takových činů z podniku či mimo něj.
- Zaměstnanci musí vědět, jaké praktiky jsou nepřijatelné. Jestliže pochybují, měli by mít možnost ptát se manažerů dříve, než kritická skutečnost nastane.
- Umožněte odborům podporovat tento přístup.
- Jednoznačně zdůrazněte, že budete podporovat zaměstnance a chránit je před represemi. Udělejte maximum pro získání jejich důvěry.
- Zdůrazněte manažerům i zaměstnancům, že zastrahování jiných zaměstnanců je kázeňským přestupkem.
- Zdůrazněte, že vznášení nepodložených tvrzení považujete za disciplinární záležitost.
- Poskytněte zaměstnancům informace o výsledcích šetření a doporučeném dalším postupu.

Zaměstnanci mají také možnost se bránit. Pokud zaměstnanec je trestán za to, že si stěžuje na organizaci, může se soudit se zaměstnavatelem, ale žalobu musí podat nejpozději do dvou měsíců.

3.4.3 Výchova k etickému jednání

V současné době se manažerská a podnikatelská etika rozvíjí také v České republice. Předpokládáme, že diskuse o tom, zda tento obor je potřebný pro výchovu ekonomů, personalistů, podnikatelů, manažerů, zaměstnanců ve veřejné správě a dalších odborníků, už není na pořadu dne. Důležitější je uvažovat nad cílem a obsahem výuky, jak připravit semináře a jaké metody výuky zvolit.

Smysl etické výchovy spatřujeme v rozvíjení citlivosti a vnímavosti subjektů rozhodování vůči etickým problémům a dilematům a v jejich

motivování k řešení etických problémů, a to takovým způsobem, který respektuje rozdílné potřeby a zájmy zúčastněných stran a usiluje o řešení, které je pro všechny akceptovatelné a určitým způsobem i přínosné.

Jaké výukové cíle by měla mít výuka manažerské etiky? Podle zaměření a požadavků, které jsou odvozeny od potřeb organizace a účastníků vzdělávání, mohou být formulovány tyto výukové cíle:

1. Stimulovat posluchače k uvažování o etických problémech v managementu.
2. Poskytnout jim znalosti o předmětu etiky, základních kategoriích a pojmech a seznámit je s teoriemi, které mají co říci současné praxi podnikání a managementu.
3. Pomoci jim uvědomit si význam etiky pro management a podnikání. Seznámit je s předmětem manažerské a podnikatelské etiky, její historií, obsahem a metodami. Uvést zdroje etického uvažování s cílem kultivovat myšlení účastníků a zdůraznit význam a obsah lidských práv.
4. Rozvíjet znalosti a dovednosti pro rozhodování a řešení problémů vzhledem k etickým principům.
5. Rozvíjet schopnost posluchačů identifikovat etické problémy v reálných situacích vnitřního podnikového a vnějšího prostředí.
6. Umožnit posluchačům sebezpoznaní, zejména osobnostních rysů, které jsou důležité pro identifikaci s etickými principy a porozumění vlastním postojům a hodnotám a jejich vlivu na jednání. Zdůraznit důležitost převzetí odpovědnosti za vlastní jednání.
7. Pomoci jim poznat bariéry, a to na úrovni jednotlivce, skupiny a organizace, které brání etickému jednání.
8. Předat posluchačům znalosti o metodách, přístupech a opatřeních, jež mohou posílit etické jednání lidí v organizacích. Umožnit jim porozumět situačním podmínkám a personálním vlivům, které podmiňují účinnost takových opatření.

Příklad obsahu vzdělávacího programu pro výchovu manažerské a podnikatelské etiky přinesl Snell (1993). Ten konstatuje, že studijní program by měl být vždy přizpůsoben konkrétním profesním a organizačním podmínkám a z nich vyplývajícím studijním cílům.

Na druhé straně zastává Snell názor, že výzkum etiky v managementu

signalizuje, že existují určité znalosti a dovednosti, které by měly být zahrnuty v každém programu.

Své pojetí znázornil třemi navzájem překrývajícími se oblastmi. Tím vznikají čtyři další pole. Snell přitom vycházel ze znalosti struktury postojů, kterou tvoří tři složky:

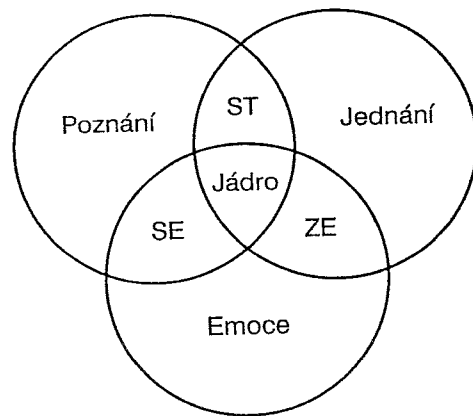
- Emocionální složka (*Affective*)
- Tendence k jednání (*Behavior*)
- Poznávací, kognitivní složka (*Cognitive*)

(Tato struktura postojů je vyjádřena modelem ABC – podle začátečních písmen pojmenování jednotlivých složek v angličtině.)

Čtyři další podle, která vznikla překrytím uvedených oblastí, znamenají:

- Strategická část – ST (*Strategy*)
- Sebepoznání – SE (*Self-Insight*)
- Zvládání emocí – ZE (*Emotional Management*)
- Jádru etiky – Jádru (*Core Ethics*)

Názorně tento přístup k výuce manažerské etiky ukazuje obrázek 12.



Obr. 12 Přístup k výuce manažerské etiky

Kognitivní oblast zahrnuje základní pojetí, jako je např. etické uvažování, *behaviorální oblast* se týká praktických dovedností, jako je např. etické rozhodování, a *emocionální pole* obsahuje motivační kvality, řešení konfliktů, zvládání stresu atd.

Strategická část je složena z kognitivních a behaviorálních poznatků a dovedností a vypovídá o užití metod, které vycházejí ze základního pojetí a jsou základem úvahy, jak eticky jednat. *Sebepoznání* zahrnuje kognitivní a emoční znalosti a dovednosti. *Řízení emocí* je kombinací dovedností a emocionálních zkušeností a znamená zvládání emočních aktivit. *Jádru etických kvalit* je integrující částí tří oblastí, které jsou důležité pro zvládání a řešení etických dilemat a konfliktů.

Za klíčové oblasti se považují ST – strategická oblast a jádru etiky. Proto uvádíme příklad obsahu výuky v těchto dvou oblastech.

Strategická část

- vytváření a změny organizační kultury ve vztahu ke strategii organizace s cílem etického jednání členů organizace (vztah etika – podniková kultura);
- vytváření etických kodexů (diskuse o možnostech zpracování etického kodexu, popř. jeho modifikací, pokud v organizaci již kodex existuje);
- strategické plánování v organizaci a význam stanovení organizačních hodnot;
- vytváření vztahu jedince k organizaci (*organizational commitment*);
- institucionální bariéry etického jednání, například
 - nedostatečná zpětná vazba,
 - organizační struktura, která umožňuje vyhnout se odpovědnosti,
 - situace, kdy není posilováno etické jednání a není postihováno jednání neetické;
- etika ve vztahu k různým oblastem managementu: k řízení lidských zdrojů, k marketingu, k účetnictví;
- výběr manažerů s důrazem na jejich schopnosti a etické jednání;
- společenská odpovědnost a sociální chování organizace a vztah k výsledkům organizace;
- vztah organizace k různým oprávněně zainteresovaným stranám (*stakeholders*);
- řízení a správa společnosti (*corporate governance*);
- přínos (a problémy) etického jednání v organizaci.

Jádro etiky

- schopnost rozeznat etické zásady, porozumět jim a jednat podle nich;
- integrita osobnosti;
- faktory, které ovlivňují etické jednání na úrovni jednotlivce a organizace;
- rozhodování ve vztahu k etickému jednání;
- nástroje pro rozvoj etického jednání a předpoklady jejich aplikace v dané organizaci;
- sebevýchova jedince.

Mezi metodami výuky etiky musí převažovat aktivní, participativní přístupy, především řízená diskuse, řešení případových studií, modelování a hraní rolí, workshopy k aktuálním tématům.

Při výuce již lze využít řadu ukázek z praxe. Příkládáme se k volbě pozitivních příkladů v souladu se zásadou, že jestliže někteří manažeři a někteří organizace postupují eticky (a jejich ekonomické výsledky jsou velmi dobré), pak takové příklady dokládají, že etické jednání je možné. Posluchači volí spíše negativní příklady, často i proto, že je považují za atraktivní námět k diskusi.

Základní předpoklady efektivního etického programu v organizaci tvoří:

- maximální podpora vrcholového vedení organizace;
- otevřená a upřímná diskuse o reálných etických případech nebo scénářích;
- specifikace hlavních výstupů;
- organizační prostředí, které odměňuje etické chování;
- zahrnutí etického výcviku (programu) do vzdělávacích programů, včetně programů orientace pro nastupující zaměstnance;
- zapojení zaměstnanců do přípravy etického kodexu organizace, protože sama aktivní účast je účinným etickým programem;
- zahrnutí etického jednání jako kritéria hodnocení výkonu;
- dodržování zásady, že nejlepším etickým vzdělávacím programem je jednání manažerů v organizaci.

3.4.4 Environmentální management

Zabýváme-li se manažerskou etikou v souvislosti s environmentálními problémy, je vhodné se zmínit o její specifické oblasti – *environmentální etice*, která je pokusem aplikovat etické teorie na lidské jednání vzhledem k přírodním objektům (Sorell a Hendry, 1999). Teorie environmentální etiky nabývají různých „odstínů zelené“ podle toho, jakou hodnotu připisují přírodním objektům. Takzvané *světle zelené teorie* přidělují věcem jako hory, řeky a pouště hodnotu podle rozsahu, v jakém podporují blaho lidských bytostí a stvoření vybavených vědomím a smysly. *Hluboce (tmavě) zelené teorie* říkají, že hory, řeky a pouště mají hodnotu nezávisle na blahu lidských a jiných bytostí, ke kterému přispívají.

Oba přístupy identifikují závazky, jako je zdržení se znečišťování řek, jezer a moří, ochrana deštných pralesů a spotřebovávání přírodních zdrojů pouze udržitelným způsobem. Z pohledu environmentální etiky se iniciativy jako šetření energií, racionální nakládání s odpady nebo kontrola znečišťování mohou zdát poněkud nedostatečné. Podnik, který sice kontroluje své emise, ještě stále znečišťuje prostředí. Přesto je lepší, jsou-li vyvíjeny tyto iniciativy než iniciativy žádné.

Vztah mezi manažerskou a environmentální etikou

Na rozdíl od environmentální etiky, kde je jakákoliv škoda na prostředí považována za morálně pochybnou a jedinci a podniku je přisuzována stejná environmentální odpovědnost, zvažuje manažerská etika environmentální odpovědnost vzhledem k odpovědnosti vůči všem oprávněně zainteresovaným skupinám (stakeholderům) a vzhledem k společenským přínosům podnikání. Z pohledu manažerské etiky má podnik na prostředí větší vliv než jedinec, ale také více přispívá k blahu a prosperitě společnosti. Vyrábí-li podnik výrobky, které společnost požaduje, musí být environmentální náklady porovnány s prospěchem, který společnosti plyne z výrobků firmy. Podobně je tomu se vztahem k *stakeholderům*. Soulad mezi požadavky manažerské etiky a „přísnějšími“ požadavky environmentální etiky tak může být zajištěn, pouze pokud *stakeholderi* a společnost obecně dají podniku najevo, že environmentálně příznivé řízení a aktivity pro ně mají vyšší hodnotu. Problémem někdy bývá, že radikální environmentalisté nejsou proti určitým podnikatelským aktivitám, ale proti

podnikání samému, nicméně je nutné připustit, že za současného stavu zhoršování klimatických a přírodních podmínek je větší důraz na environmentální problematiku oprávněný.

Celosvětovou iniciativou, která je výrazem odpovědného přístupu k životnímu prostředí, je výzva k trvale udržitelnému rozvoji. Ten je definován ve zprávě Bruntlandové a kol. z roku 1987. Zásady trvale udržitelného rozvoje jsou zakotveny v dokumentu Agenda 21, který byl formulován v rámci Konference spojených národů konané v roce 1992 v Rio de Janeiro během tzv. Summitu Země.

Výzva k trvale udržitelnému rozvoji byla přijata představiteli světového průmyslu. Výzva se také stala podnětem k založení Světové podnikatelské rady pro trvale udržitelný rozvoj (WBCSD).

3.4.5 Lobbying jako nástroj komunikace podniku s představiteli veřejné správy a politické sféry

Schválené daňové zákony, minimální zákonná mzda, celní politika, ochrana životního prostředí a mnoho dalších zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku, a to jak vytvářením příležitostí pro jeho rozvoj, tak bariér rozvoje podniku. Proto je v zájmu podniků, aby přijaté zákony, předpisy i vyhlášky podporovaly jejich cíle, včetně forem dosahování těchto cílů. Snaží se proto rozhodování v politickém a právním prostředí ovlivňovat. Nástrojem takového ovlivňování je lobbying – lobování.

Lobování jako přesvědčování nebo ovlivňování osob, které mají o něčem rozhodovat, se provádělo od nepaměti. Ale teprve ve dvacátém století se lobování stalo legitimní součástí hospodářského života ve vyspělých ekonomikách.

Websterův slovník odborné terminologie tento pojem vysvětluje jako *vedení aktivit k ovlivňování veřejných představitelů a zejména členů zákonodárného sboru za účelem prosazení vlastních zájmů*.

Můžeme uzavřít, že lobbying je využití osob nebo skupin jako formálních představitelů podniku nebo skupiny podniků vůči politickým představitelům, poslancům, senátorům, státním úředníkům, radním a členům zastupitelstev s cílem ovlivnit rozhodování uvedených institucí.

Lobování je jedním z celé řady nástrojů komunikačního oboru *public affairs* (PA), který se zabývá vytvářením a řízením vztahu a dialogu mezi určitým subjektem a vládní či nevládní organizací.

Lobovat tedy nemusí pouze podniky, ale také občanská sdružení, nadace, neziskové a další organizace.

I dnes je však lobování často spojováno s přesvědčením, že nejpádnějším argumentem bývá balíček bankovek (nebo jiné formy, jako je např. „zapůjčení“ mobilních telefonů, hrazení nákladů na studijní pobyty apod.).

Podívejme se proto podrobněji na *etické nároky na lobování*. Jedním ze základních požadavků je, aby lobování probíhalo korektně, transparentně a s využitím pravdivých („nelživých“) informací. V praxi je tento požadavek poněkud složitější, protože např. vznik určité právní normy bývá výsledkem střetu nejméně dvou lobbistických skupin a „hrát“ zde s „odkrytými kartami“ je obtížné.

Proto byla formulována další etická kritéria pro lobování:

- respektování „veřejného zájmu“;
- respektování dlouhodobého zájmu, který přinese celospolečenský efekt (např. lobování za nižší sazby při používání internetu).

Nejdále se v etické regulaci lobbyingu dostaly agentury public relations, které se lobbyingem také nejvíce zabývají. Bednář (1999) uvádí příklad Mezinárodní asociace PR (International Public Relations Association), která již v roce 1965 vydala etický kodex (tzv. Athénský kodex).

Připomíná ve své stati ještě jiný významný dokument, tzv. Římskou chartu, která je profesním kodexem Mezinárodní asociace komunikačních agentur. Zde je jasně vymezena distance od nekorektních metod – např. „nenavrhovat a neprovádět žádné kroky, které by zakládaly nepatřičný vliv na vládní orgány, legislativu nebo sdělovací prostředky“ (bod 2.6 Římské charty).

Možným návodem k efektivnímu lobování mohou být výsledky průzkumu, který v roce 1996 realizoval Sociologický ústav AV ČR. K problematice lobování se v něm vyjádřilo 145 členů poslanecké sněmovny. K nejefektivnějším metodám lobování podle poslanců patří

- účast představitelů zájmových skupin na jednáních parlamentních výborů a komisí (67 % dotazovaných poslanců);

podnikání samému, nicméně je nutné připustit, že za současného stavu zhoršování klimatických a přírodních podmínek je větší důraz na environmentální problematiku oprávněný.

Celosvětovou iniciativou, která je výrazem odpovědného přístupu k životnímu prostředí, je výzva k trvale udržitelnému rozvoji. Ten je definován ve zprávě Bruntlandové a kol. z roku 1987. Zásady trvale udržitelného rozvoje jsou zakotveny v dokumentu Agenda 21, který byl formulován v rámci Konference spojených národů konané v roce 1992 v Rio de Janeiro během tzv. Summitu Země.

Výzva k trvale udržitelnému rozvoji byla přijata představiteli světového průmyslu. Výzva se také stala podnětem k založení Světové podnikatelské rady pro trvale udržitelný rozvoj (WBCSD).

3.4.5 Lobbying jako nástroj komunikace podniku s představiteli veřejné správy a politické sféry

Schválené daňové zákony, minimální zákonná mzda, celní politika, ochrana životního prostředí a mnoho dalších zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku, a to jak vytvářením příležitostí pro jeho rozvoj, tak bariér rozvoje podniku. Proto je v zájmu podniků, aby přijaté zákony, předpisy i vyhlášky podporovaly jejich cíle, včetně forem dosahování těchto cílů. Snaží se proto rozhodování v politickém a právním prostředí ovlivňovat. Nástrojem takového ovlivňování je lobbying – lobování.

Lobování jako přesvědčování nebo ovlivňování osob, které mají o něčem rozhodovat, se provádělo od nepaměti. Ale teprve ve dvacátém století se lobování stalo legitimní součástí hospodářského života ve vyspělých ekonomikách.

Websterův slovník odborné terminologie tento pojem vysvětluje jako *vedení aktivit k ovlivňování veřejných představitelů a zejména členů zákonodárného sboru za účelem prosazení vlastních zájmů*.

Můžeme uzavřít, že lobbying je využití osob nebo skupin jako formálních představitelů podniku nebo skupiny podniků vůči politickým představitelům, poslancům, senátorům, státním úředníkům, radním a členům zastupitelstev s cílem ovlivnit rozhodování uvedených institucí.

Lobování je jedním z celé řady nástrojů komunikačního oboru *public affairs* (PA), který se zabývá vytvářením a řízením vztahu a dialogu mezi určitým subjektem a vládní či nevládní organizací.

Lobovat tedy nemusí pouze podniky, ale také občanská sdružení, nadace, neziskové a další organizace.

I dnes je však lobování často spojováno s přesvědčením, že nejpádňejším argumentem bývá balíček bankovek (nebo jiné formy, jako je např. „zapůjčení“ mobilních telefonů, hrazení nákladů na studijní pobyty apod.).

Podívejme se proto podrobněji na *etické nároky na lobování*. Jedním ze základních požadavků je, aby lobování probíhalo korektně, transparentně a s využitím pravdivých („nelživých“) informací. V praxi je tento požadavek poněkud složitější, protože např. vznik určité právní normy bývá výsledkem střetu nejméně dvou lobbistických skupin a „hrát“ zde s „odkrytými kartami“ je obtížné.

Proto byla formulována další etická kritéria pro lobování:

- respektování „veřejného zájmu“;
- respektování dlouhodobého zájmu, který přinese celospolečenský efekt (např. lobování za nižší sazby při používání internetu).

Nejdále se v etické regulaci lobbyingu dostaly agentury public relations, které se lobbyingem také nejvíce zabývají. Bednář (1999) uvádí příklad Mezinárodní asociace PR (International Public Relations Association), která již v roce 1965 vydala etický kodex (tzv. Athénský kodex).

Připomíná ve své stati ještě jiný významný dokument, tzv. Římskou chartu, která je profesním kodexem Mezinárodní asociace komunikačních agentur. Zde je jasně vymezena distance od nekorektních metod – např. „nenavrňovat a neprovádět žádné kroky, které by zakládaly nepatřičný vliv na vládní orgány, legislativu nebo sdělovací prostředky“ (bod 2.6 Římské charty).

Možným návodem k efektivnímu lobování mohou být výsledky průzkumu, který v roce 1996 realizoval Sociologický ústav AV ČR. K problematice lobování se v něm vyjádřilo 145 členů poslanecké sněmovny. K nejefektivnějším metodám lobování podle poslanců patří

- účast představitelů zájmových skupin na jednáních parlamentních výborů a komisí (67 % dotazovaných poslanců);

- osobní návštěva poslance nebo jednání s poslaneckým klubem (57 %);
- prosazování zájmů prostřednictvím médií (29 %).

Zkušenosti ze zahraničí – poučení pro nás

Ve vyspělých západních ekonomikách a zejména v USA je lobbying jednou z metod komunikace podnikatelské sféry, dalších organizací i obyvatel s politickou elitou a s představiteli státní správy. Tato metoda pomáhá optimalizovat rozhodnutí, omezovat byrokracii, harmonizovat různé vlivy a poskytovat žádoucí informace. Je způsobem, díky němuž se jednotlivé firmy a obyvatelé mohou podílet na formulaci legislativy a hájit své zájmy. Z hlediska představitelů státní správy je to naproti tomu způsob získání názorů k důležitým problémům. Znamená to, že všichni obyvatelé mají právo sdělit svůj názor a političtí představitelé musí posoudit, které zájmy znamenají „dobro“ pro společnost. Uznává se, že metoda lobbyingu se shoduje se zásadou otevřené politiky, která je prvkem demokratického systému.

Ve Spojených státech je dodnes uplatňován zákon o registraci lobbistů z roku 1946. Lobování je věcí specialistů, jejichž počet se ve Spojených státech oficiálně blíží 10 tisícům a na ovlivnění Kongresu vynakládají ročně desítky milionů dolarů. Existuje požadavek, aby lobování bylo postaveno na seriózních faktech, nikoliv na jednostranném emocionálním nebo politickém nátlaku či dokonce na korupci. Proto se musí lobbisté registrovat a předkládat oznámení o všech výdajích vyšších než 10 dolarů.

V současné době narůstá zájem o to, jak prosazovat ekonomické zájmy v centrále Evropské unie. Odhaduje se, že bruselských úředníků, komisařů a poslanců Evropského parlamentu je přibližně 18 tisíc. Na ně připadá kolem 10 tisíc zaregistrovaných lobbistů snažících se působit na rozhodování či alespoň stát za dveřmi ve chvíli, kdy se rozhoduje o pomoci a subvencích, porušování pravidel hospodářské soutěže, verdiktech zakazujících či povolujících fúze či o dalších opatřeních.

EU se kontaktům nevyhýbá. Naopak, sama dokonce podporuje vznik lobbistických skupin jako v případě Evropského výboru spotřebitelských organizací (BEUC), který sdružuje organizace na ochranu spotřebitelů ze zemí EU. Úředníci Evropské unie vědí, že lobbisté neznamenají jen nátlak či hrozbu korupce, ale i zdroj cenných informací, které by sami nezískali.

4. Přínosy manažerské etiky

Charakteristika přínosů manažerské etiky vyplývá z potřeby odpovědět na častou otázku, zda se manažerská etika a úsilí ji aplikovat v práci manažera vyplatí.

Při hledání odpovědi budeme vycházet z předchozího textu, a proto musíme odpověď rozdělit do dvou hledisek:

Hledisko kvalitativní

Víme, že jde o zkoumání jevů, jejichž hodnotu a význam pro řízený objekt dosud nedokážeme kvantifikovat. Přesto s těmito kvalitativními jevy musíme v managementu počítat, protože doplňují kvantitativní jevy o širší pohled.

Nemůžeme přehlížet to, co nelze změřit, protože i nekvantifikovatelné hodnoty vytvářejí svět a neumíme si ho bez nich ani představit. Proto i v managementu musíme s kvalitativními jevy počítat a při rozhodování je brát v úvahu. Z pohledu manažerské etiky právě tyto jevy se výrazně podílejí na pověsti manažera, firmy či organizace. Nesmíme zapomenout, že každá firma a instituce má vedle ekonomické a technické funkce ještě řadu dalších, z nichž v této souvislosti připomínáme funkci společenskou.

Bez dobré pověsti se neobejde ani jednotlivec ve společnosti, ani výrobní podnik nebo podnik služeb či útvar veřejné správy.

Chceme-li být ve sjednocující se Evropě rovnocennými partnery ekonomicky vyspělým zemím, pak i naše úsilí musí směřovat k tomu, že budeme respektovat etiku a kulturu jak v podnikání, veřejné správě, službách, politice, tak i v soukromém životě.

Do roku 1989 se mohli jednotlivci i organizace zaštitit tzv. společenským významem, třídním posláním nebo stranickým úkolem. V současné době tyto pojmy ztratily obsah. Proto se o pozitivní hodnocení kvalitativních ekonomických, sociálních a technických jevů musíme sami aktivně přičiňovat. Toto úsilí zajišťují také etické postoje manažerů a etika mezilidských vztahů.