



3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování

Ing. Jitka Vávrová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

jitka.vavrova@tul.cz

Podnikatelská etika

3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování



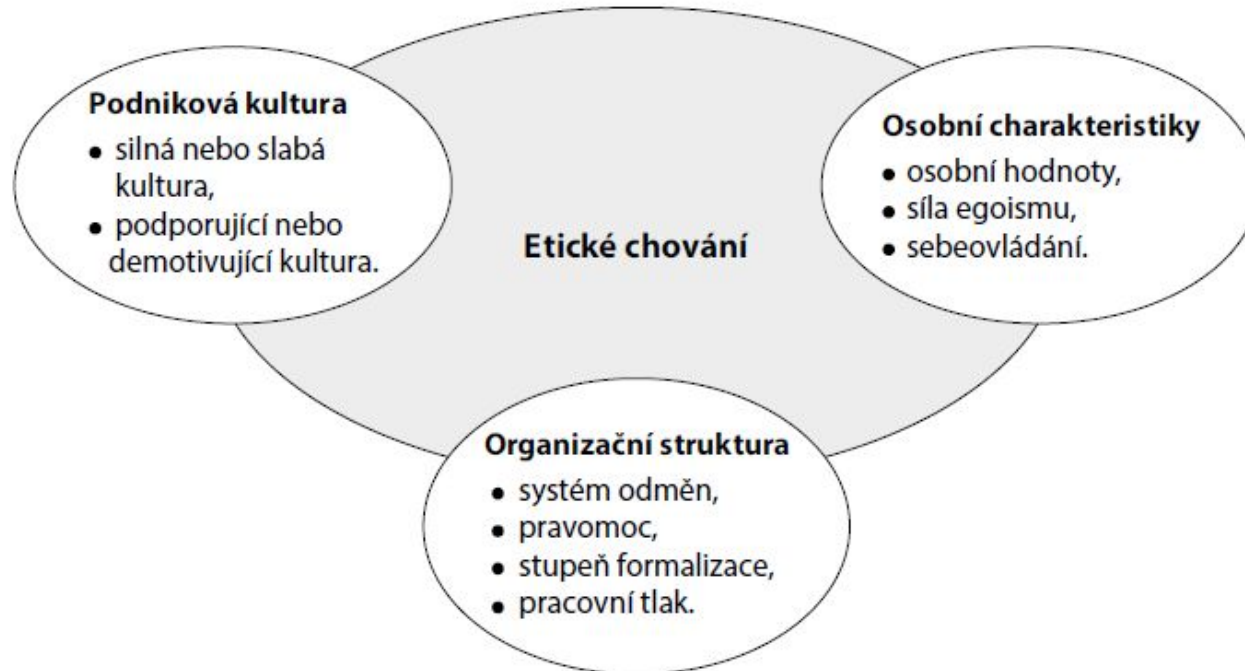


Podnikatelská etika

- sladění etických principů a podnikatelských činností
- zcela zásadní roli v ní mají **etické hodnoty**, a to jak individuálních, tak podnikatelských subjektů
- **dodržování etických pravidel a dalších regulativních nástrojů**



Faktory ovlivňující etické chování **vedení** organizace





Podnikatelská a podniková kultura

- ***podnikatelská kultura***

VS

- ***podniková kultura***

?



Podniková kultura

- řídicí orgány podniku musí **pochopit** a **formovat** to, co ovlivňuje chování na všech úrovních podniku
- zaručit, že kultura, kterou si **myslí, že zastávají, je tou, kterou opravdu mají**

>> dobrá pověst firmy, minimalizace rizik a udržitelné finanční výsledky

Co ovlivňuje formování podnikové kultury?

- **manažerská etika**
- **prosperita** podniku a působení etiky podniku **v rámci okolí**
- **respekt** k tomu, co se děje v podniku a v jeho okolí
- **stabilita** organizační struktury
- dobrá volba právní formy podnikání
- **integrovaný management**
- **propojení etiky a compliance**
- správné pochopení souvztažností mezi rizikem, správou a etikou v podnikatelské činnosti

Co je na prvním místě?
Etické zásady nebo podnikatelské cíle?



Podnikatelská etika

- **etické principy svou povahou jsou univerzální a mají větší hodnotu než praktické zásady, praktické směrnice nebo souhrn obecných zvyklostí**
- **podn. etika je nauka, která studuje rozhodování a morální standardy, které řídí jednání osob v podnikání s cílem soustavného zlepšování etické úrovně v podnikatelské praxi**



3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování

Jak vzniká morální klima v podniku

?



O čem je etika v podnikání

- **aplikace obecných etických principů** na podnikání a jeho aspekty
- **konstruktivní zkoumání pravidel a praktik** podnikání
- poskytuje **základ pro stanovení a usměrňování** všech druhů podnikatelského **jednání**

V čem je podnikatelská etika KONTROVERZNÍ?



Úloha podnikatelské etiky

V podnikatelské etice jde o **hledání rovnováhy** mezi ekonomickými zisky a společenskými důsledky.

Zabývá se otázkami, zda **konkrétní podnikatelské praktiky** jsou přijatelné, či nikoliv, zda jsou „dobré“ nebo „špatné“, zda jsou správné nebo nesprávné.

Svou povahou je etika podnikání **kontroverzní** a **neexistuje** při řešení jednotlivých konkrétních problémů **jednotný přístup**.



Specifika podnikatelské etiky

- zabývá se jednotlivcem, organizací i mezinárodním podnikáním
- zdůrazňuje **flexibilní etické rozhodování**
- rozvíjí etiku organizace – její **sociální odpovědnost**
- převažuje **interdisciplinární přístup**
- klade důraz na **praktické rozhodování a jednání**

Jaké chování očekáváte
od “morálně” podnikající firmy?



Obecné morální zásady v podnikání

- dobrovolně **dodržovat zákony** a jiné závazné normy při podnikání
- zachovávat **důvěrnost informací**, znalostí a zkušeností
- vyhýbat se **střetu zájmu**
- věnovat práci řádnou **péči**, odvádět ji kvalitně
- jednat **v dobré víře**
- uvědomit si svoji **odpovědnost**



Mikroúroveň etiky v podnikání

- Pravidla čestných vztahů **mezi dvěma partnery**
- Etická **odpovědnost jednotlivé osoby**
- Myšlenka **čestné směny** a současně **čestné mzdy**, čestného **zacházení**



Makroúroveň etiky v podnikání

- institucionální pravidla vztahující se **na celou společnost**
- **spravedlnost, zákonnost a charakter** společnosti obecně
- ekonomické organizace, firmy, ale také odbory, svazy spotřebitelů a profesionální asociace, které mají **své vlastní cíle a zájmy**, jenž mohou být **v rozporu** se zájmy individuálními

Molární úroveň etiky v podnikání

- vztahuje se k nejvýznamnější organizační jednotce moderního podnikání ve vyspělých tržních ekonomikách
 - **ke korporaci**
- posuzování **společenské odpovědnosti korporace**
- etické **otázky ekonomického systému jako celku**



Úrovně podnikatelské etiky



Kde se mohou objevit etické problémy v podnikání?



Etické problémy firem

- Vztahy vůči spotřebitelům
 - odpovědnost za výrobek (jakost, bezpečnost, dodržování předpisů a norem)
 - reklama
 - záruky, servis
 - zákaz dávat úplatky potenciálním zákazníkům
- Vztahy vůči majitelům a investorům
 - zájmy majitelů a investorů
 - pravdivost údajů v podnikové rozvaze a výkazu zisku a ztrát
 - vztahy k zaměstnancům
 - respektování práv osobnosti
 - nediskriminace při zaměstnávání osob
 - pracovní prostředí (bezpečnost, pracovní podmínky)
 - spravedlnost při stanovování mezd a jiných odměn
 - právo na informace
 - spoluúčast při rozhodování



Etické problémy firem

- vztahy k obchodním partnerům
 - společné zájmy, důvěra
 - dodržování platebních podmínek a jiných závazků
- vztahy vůči státu
 - včasné a správné placení daní
 - vedení účetnictví
 - dodržování předpisů
- vztahy vůči konkurenci
 - dodržování pravidel poctivé soutěže
 - nepoškozovat dobré jméno konkurence
 - obstarávání informací o konkurenci pouze legálními prostředky
- vztahy vůči společnosti
 - zajištění a rozšiřování pracovních příležitostí
 - podpora společnosti sponzorstvím a dary
- vztah k životnímu prostředí
 - ochrana životního prostředí
 - nepoužívání zvířat k experimentům

Jaké benefity vyplývají z toho, když se firma chová eticky? (pro firmu)



Přínosy etického jednání

- Etické jednání **snižuje dodatečné výdaje**
- Etické jednání **zakládá důvěru** vůči „stakeholders”
- Etické jednání **chrání a rozvíjí lidský potenciál**
- **Příliv investic**
- Příznivě působí na **vývoj uvnitř řízených objektů** i na chování řízených objektů **v okolí**
- **Snižuje prostor pro působení stínové ekonomiky**
- zvyšuje **zákaznickou loajalitu**
- etickým chováním se firma **vyhne restrikcím**

Etické myšlení



Etický způsob myšlení

Důležitým předpokladem etického rozhodování a chování člověka je osvojení si **etického způsobu myšlení**.

Etické myšlení spočívá v trochu odlišném způsobu dívání se na věci než jsme obvykle zvyklí.

Běžně používaný způsob myšlení je takový, v němž:

„každý myslí na sebe a na nikoho více než na sebe“

(J. Bentham)



Etické myšlení

- **je normativní**
...
- etický způsob myšlení a **etické hledisko**
...



Etický pohled na věc

- uvažování o **důsledcích konání**
- **neutralita** (nezaujatost)
- **představivost**
- **odstup** od etického konfliktu

Uvažování o důsledcích jednání

- Většina lidí je motivována nejčastěji **vlastním zájmem** a to navíc ještě **krátkodobým osobním zájmem** (okamžitý zisk, výhoda, přínos).
- Z etických teorií víme, že lidé, kteří se chovají eticky, **zvažují důsledky svého chování**.
- Při uplatnění etického pohledu na situaci je potřeba **zvažovat dlouhodobé důsledky a zájem, a rozlišovat mezi tím, co potřebujeme a co chceme**.
- Dlouhodobý zájem spojuje zájem s potřebami.



Rozhodování v etickém konfliktu

„ano – ne“

- konflikt vyřešíme s konečnou platností
- **ETICKÝ PROBLÉM**

„bud' – nebo“

- alternativní zvažování dopadu rozhodnutí na účastníky konfliktu
- **ETICKÉ DILEMA**



3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování

Hlavní charakteristiky etického problému a etického dilematu

Etický problém

- ?

Etické dilema

- ?

Příklady etických problémů a dilemat?

Co způsobuje vznik etických problémů a dilemat v podniku?



3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování

Faktory působící na vznik a řízení etických dilemat v podnicích

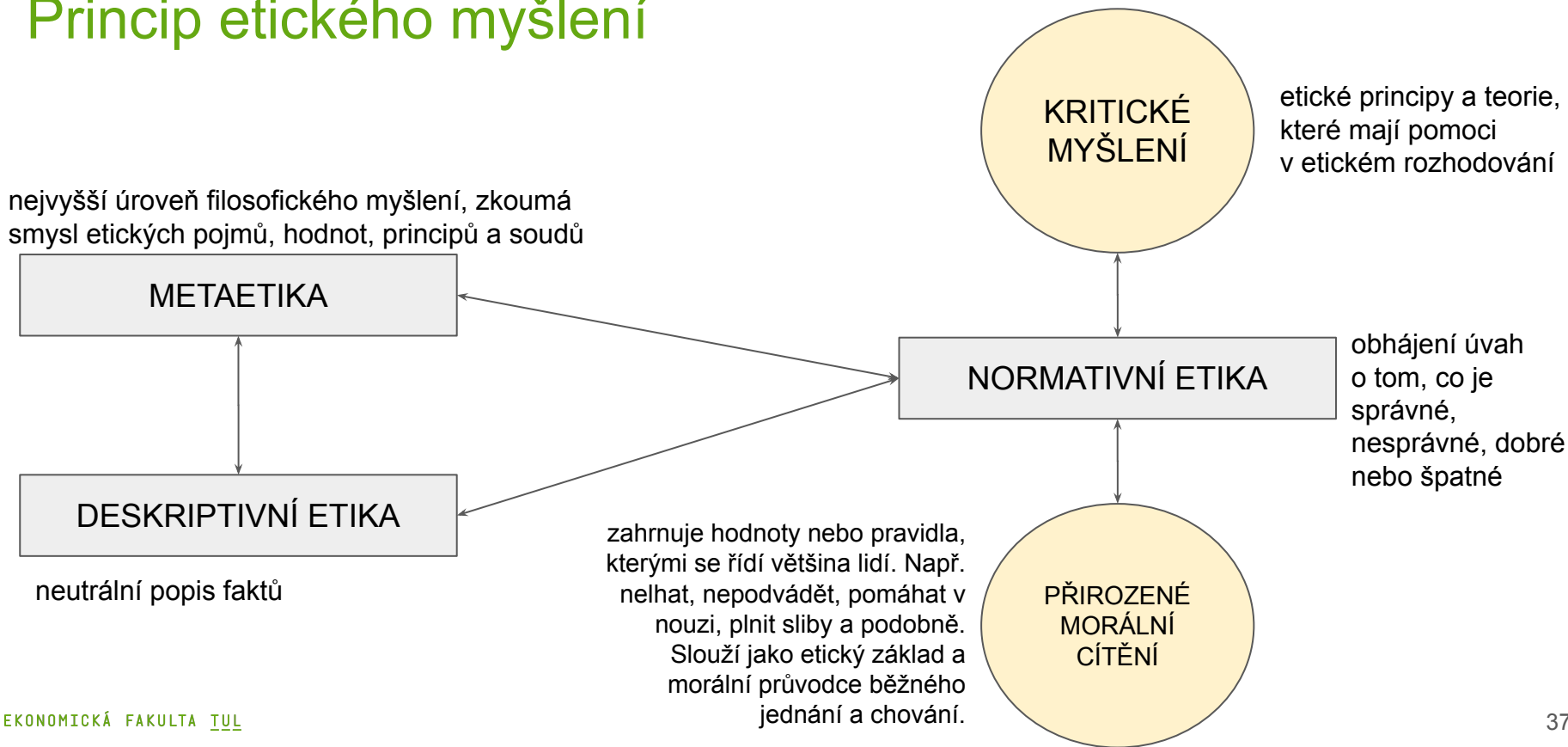
Organizační faktory

- Politika, pravidla, postupy
- Kultura
- Systémy
- Způsob, jakým jednáme ve svém okolí

Individuální faktory

- Manažerova představa o práci
- Požadavky na práci
- Explicitní a implicitní role
- Dostupnost volby
- Závislost/užitečnost práce
- Sympatie a antipatie
- Osobní pozadí a charakteristiky

Princip etického myšlení



Modely etického rozhodování

Východiska etických rozhodnutí

Etické teorie vytváří metodologický základ pro přijímání takových rozhodnutí v oblasti podnikání, která budou mít **ne jenom čistě ekonomický, ale i etický rozměr.**

Tvorba etických rozhodnutí by se měla zaměřit na **analýzu**

...

**Jaké máte etické
zásady?** (principy, které se
snažíte dodržovat)

Princip 1: Chovej se k sobě i k ostatním s úctou.

Úcta k lidem je nevyhnutnou **podmínkou** etického chování a jednání.

- Nutnost **respektovat člověka**
- Práva zahrnují **vzájemnou zodpovědnost a povinnosti**; každý člověk je svobodný ve svých rozhodnutích, je schopen se řídit, resp. neřídit se morálkou
- Práva jsou **absolutní** - každý člověk má své hodnoty a práva, respektuje hodnoty a práva druhého, chová se tak, aby **nezraňoval jeho důstojnost**
- **Úcta k sobě samému a nevyužívání ostatních na dosažení jistých cílů**, neomezování osobnosti (vlastních i druhých)

Princip 2: Chovej se ke všem čestně (fair-play chování).

- doplňuje první princip
- umožňuje **uvažovat o skupině lidí** (zahrnutých do etického konfliktu) a řešit některé konflikty, jenž **vyplynuly z povinnosti jednoho vůči druhému**

Princip 3: V souladu s body 1 a 2 se snaž konat tak, abys svým konáním rozmnožil lidské štěstí. (pravidlo utilitarismu)

- (syntetický princip) poukazuje na **důsledky našeho chování** a umožňuje zvážit všechny alternativy chování tak, abychom se mohli racionálně rozhodnout, která z daných možností je eticky správná, tj. která **rozmnožuje lidské štěstí**

Vyhodnocování situace

K analýze může posloužit několik pomocných otázek.

Přínosem pomocných otázek je:

- vytváření konsensu mezi manažery
- rozšiřování výměny informací
- odhalování neetických postojů v poslání firmy nebo rozporů mezi jejími hodnotami
- odhalování někdy dramatických rozporů mezi hodnotami firmy a jejich implementací
- náčrt individuální etiky manažera a vyjasnění si, jak zapadá do etického systému firmy
- pomoc vrcholovému managementu při zdokonalování obsahu a rozsahu alternativních strategií
- poskytování šancí manažerům omezovat stres a zbavovat se komplikovaných problémů

Jaké otázky si budete klást
při vyhodnocování etického problému
nebo dilematu?

Pomocné otázky

- Jaká jsou fakta?
- Jaké jsou mé alternativy?
- Na koho ze zúčastněných bude mít mé rozhodnutí vliv?
- Čím jsem ke každému ze zúčastněných zavázán?
- Co by bylo pro všechny zúčastněné nejužitečnější?
- Jaké práva má každý ze zúčastněných?
- Jak lze tato práva nejlépe respektovat?
- Chovám se ke všem zúčastněným slušně a spravedlivě?
- Která alternativa je nejetičtější z hlediska bilancování?
- Jak nejlépe realizovat tuto alternativu mého konání?

Metoda (pomocné otázky podle) Laury Nashové:

1. Jste dostatečně obeznámení s problémem?
2. Jak byste hodnotili problém z opačné strany?
3. Proč nastala tato situace?
4. Na čí straně byste stáli jako člověk a na čí straně byste byl/a jako zástupce firmy?
5. Jaký je váš záměr při takovém rozhodnutí?
6. Přinese záměr uspokojivé výsledky?
7. Komu by mohlo vaše počínání nebo rozhodnutí uškodit?
8. Můžete před rozhodnutím problém prodiskutovat se zainteresovanými stakeholdery?
9. Zůstanete věrní svému rozhodnutí i v budoucnu?
10. Můžete s vaším počínáním nebo rozhodnutím obeznámit vašeho šéfa, ředitele, správní radu, rodinu nebo společnost bez nejmenších pochyb o jeho správnosti?
11. Jaký je symbolický potenciál vašeho konání v případě, že se setkáte s nepochopením?
12. Za jakých podmínek byste povolili výjimku ve vašem postavení? *(Které konfliktní principy, okolnosti nebo časové tlaky byste považovali za morálně přijatelný základ pro výjimku vašeho etického postoje?)*

Analýza etického problému na základě systematického přístupu

1. Obsahuje daný případ etické problémy? Zásadně nebo jen okrajově? Vyžaduje se rozhodnutí?
2. Jestliže případ obsahuje i etické problémy, do které z dvou hlavních funkcí (ředitele) patří: týkají se vnějšího prostředí organizace nebo jejího vnitřního prostředí? Nebo se týkají obou? Jak? Co je přesně obsahem etických problémů v každé z těchto dvou kategorií?
3. Co se jednotlivcům nebo organizaci jeví z deskriptivního etického hlediska jako kritické?
4. Jak nejlépe postupovat s přihlédnutím na maximalizaci užitečnosti zainteresovaných subjektů? Které skutečnosti případu podporují přijatý závěr?
5. Jak nejlépe postupovat z hlediska čestnosti nebo dodržování individuálních práv? Které skutečnosti mluví ve prospěch tohoto závěru?

Analýza etického problému na základě systematického přístupu

6. Jak určit priority mezi jednotlivými povinnostmi a závazky? Proč?
7. Je výsledkem naší analýzy sbližování nebo rozcházení třech etických metodických přístupů (na základě užitečnosti, čestnosti a individuálních práv)?
8. Jak se rozcházejí, od které metody by se mělo upustit?
9. Nacházejí se v daném případě eticky závažné zřetele, které nejsou obsaženy ani v jedné ze tří aplikovaných metod? Jaké jsou to zřetele?
10. Jaké je konečné rozhodnutí nebo akční plán?

Metoda vyhodnocování situace

1. Identifikace problému:

- Sběr základních údajů
- Vyčlenění význačných lidských činitelů
- Identifikování a roztrídění hodnotových prvků
- Určení hodnot ovlivňujících nebo způsobujících problém

2. Vypracování alternativ konání

- Výběr rozumných možností konání
- Vymezení etických principů každé alternativy
- Hledání dodatečných etických problémů, které by vyplynuly z alternativ

3. Vyřešení problému volbou jedné alternativy

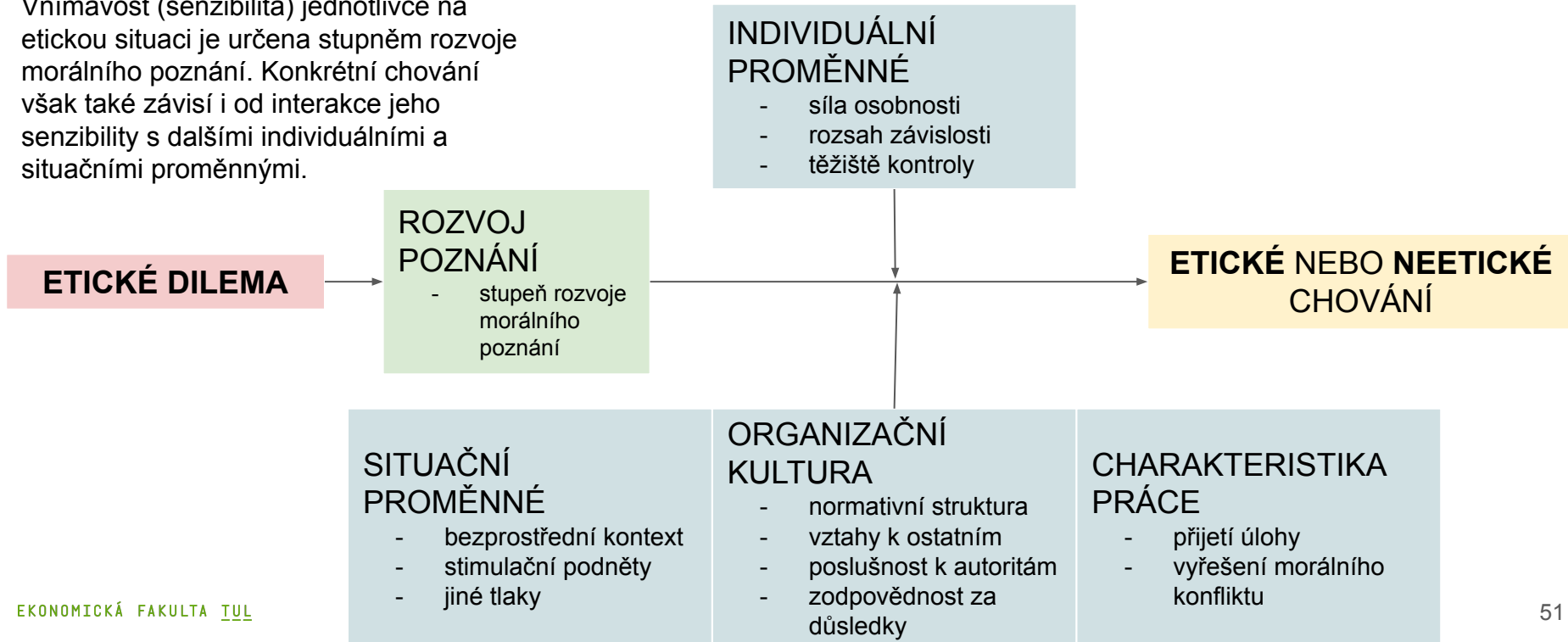
4. Formulace a zdůvodnění volby



3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování

Interakční model etického rozhodování podle Trevinové

Vnímavost (senzibilita) jednotlivce na etickou situaci je určena stupněm rozvoje morálního poznání. Konkrétní chování však také závisí i od interakce jeho senzibility s dalšími individuálními a situačními proměnnými.





3. Podnikatelská etika, etické myšlení, modely etického rozhodování

Farrellův a Gershmanův model (pravděpodobné) závislosti

