

Mnoho organizací vyjádřilo hodnoty, kterými se řídí v podnikání ve formě zřetelného prohlášení, jímž se hlásí k zájmu o kvalitu svých výrobků a služeb, o bezpečí zákazníků i o problémy svých zaměstnanců. Deklarace hodnot často vychází z poslání organizace a udává, kam tato směřuje. I když tyto deklarace nejsou věnovány výlučně etice, poskytují vhled do způsobu, jak organizace pohlíží na etické otázky ve vztahu k zásadám řídícím jejich činnost. Hodnotová prohlášení vytyčují vůdčí principy, které řídí činnost organizace. Pokud jsou vyhlášována veřejně, měly by tyto hodnoty být známy uvnitř organizace. Ve společnostech, jako je McDonalds, které zastávají své hodnoty důsledně po dlouhý čas (obvykle pod vlivem ideálů svého zakladatele), mají také hodnotová vyhlášení pravděpodobně největší vliv.

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let probíhaly četné diskuse o etice podnikání. Mnoho společností buď zveřejnilo své nové nebo aktualizované veřejné vyhlášení etického postoje. Tyto dokumenty obvykle patří do některé ze tří kategorií: firemní kréda, etické kodexy a deklarace hodnot. Mnohá z těchto vyhlášení jsou zajisté určena pro vytváření příznivého obrazu organizace na veřejnosti, ale zdá se, že velké korporace a banky začínají těmto otázkám věnovat čím dál vážnější pozornost. Tyto instituce demonstrují svůj vztah k etice jak samotným zavedením etických prohlášení, tak tím, že je pak užívají jako vodítko pro rozhodování. Důraz na etiku ovšem není nový. Např. J.C.Penney Comp. vyhlásila základní kodex obchodního postupu, případněji nazývaný krédo podniku, už v r. 1913. Ten sestával ze sedmi zásad, odrážejících filosofii podnikání, kterou zastával zakladatel podniku. Nehledě na dobovou formulaci, poslední zásada se vztahuje přímo k etice. "Každý svůj postup, metodu či akci musíme posuzovat podle toho, je-li v souladu s tím, co je správné a spravedlivé." Jiný pozoruhodný případ představuje společnost Johnson & Johnson, která vydala své etické prohlášení ve čtyřicátých letech. Mnoho společností reagovalo na rostoucí kritiku svých mezinárodních operací i domácích problémy zavedením formálních etických kodexů a postupů; např. Caterpillar zavedl svůj známý kodex v r. 1974. Od té doby i ostatní společnosti

investovaly značnou energii do revize svých etických dokumentů. Ke zdůvodnění potřeby formulovat svůj etický postoj, byla uvedena řada argumentů, od ryze morálních až k argumentům právní povahy. Někteří pozorovatelé se domnívají, že podnikání je povolání podobné právům či medicíně a mělo by usilovat o samoregulaci prostřednictvím pravidel chování. Další názor tvrdí, že tržní mechanismy a právní systém nejsou vhodné pro regulaci podnikatelského chování. Kenneth Arrow, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z r. 1974 upozornil, že externality a informační nerovnováhy vyvolávají potřebu, aby společnost regulovala etickou povahu podnikatelské činnosti. Profesor práva Christopher Stone požadoval ve své knize *Where the Law Ends* (1975), aby omezení tržních a právních systémů, byla překonána větším důrazem na etické principy.

Etické kodexy

Tento druh etických prohlášení obsahuje detailnější diskusi etických postojů. Kodexy jsou nerozšířenější v USA a ve Velké Británii. Jsou jedním z typických produktů anglosaského světa. V současné době více než 90 procent amerických společností má etické kodexy a revidovaly je v poslední době. Rozsahem se kodexy pohybují od velikosti několikastránkového pamfletu k objemným brožurám s více než padesáti stranami. Ve Velké Británii se odhady pohybují mezi čtvrtinou a polovinou větších společností.

Rozšířenost etických kodexů

První studie z padesátých a šedesátých let provedené v USA ukázaly, že etické kodexy přijalo 15% velkých amerických společností v padesátých letech, kdežto v šedesátých letech to už bylo 40%. Obdobné studie v sedmdesátých a osmdesátých letech odhalily, že kodexy se vyskytovaly asi u 3/4 velkých společností. Centrum pro etiku na Bentley College našlo v r. 1986 kodexy už u 93% dotazovaných velkých společností. Nový výzkum Centra z r. 1992 opět ukázal 93%. Můžeme tedy pokládat za jisté, že kodexy se běžně vyskytují téměř u všech velkých amerických společností.

Empirická analýza

Nejčastěji řešeným problémem v kodexech ze 70. let je střet zájmů /více než 60 procent kodexů řeší tento problém explicitně/. Dále jsou to: dodržování zákonů, příspěvky politickým stranám, přijímání darů a zneužívání informací. Kodexy vyhlášené na konci 70. let vznikaly často

jako reakce na vyšetřování aféry Watergate. V té době většina tvůrců kodexů více spoléhala na schopnosti zvládnout dozor nad uplatňovanými praktikami než na schopnosti vytvářet takové prostředí, v němž je neetické jednání těžko představitelné a uskutečnitelné. Analýza kodexů amerických korporací provedená na konci 80. let odhalila 3 hlavní principy tehdy platných kodexů:

1. Organizace má být dobrým a spolehlivým občanem.

2. Je nutno vystříhat se všeho nezákonného nebo nesprávného, co by mohlo poškodit organizaci.

3. Je třeba chovat se dobře vůči zákazníkovi.

Klasický marketingový princip je tedy dost významný. Většina kodexů je založena na pravidlech spíše než na hodnotách /převládá jakýsi legalistický tón/. Významná úloha marketingu se výrazně promítá do kodexů také tím, že ve velké většině řeší vztahy se zákazníky, dodavateli i konkurenty. Různé analýzy vyústily v doporučení, jak kodexy zdokonalovat. Ideální kodex musí být komunikován /mezi zaměstnanci i navenek/, musí být dostatečně specifický /být jakýmsi vodítkem/, pertinentní /případný pro daný obor/, vynutitelný /obsahovat sankce/ a musí být revidován /periodicky aktualizován/.

Omezení a kritika kodexů

Kodexy jsou již po léta kritizovány. Za hlavní námitky lze považovat následující tvrzení: - Jsou to pouze fráze a krásná slova /některé společnosti totiž předpokládaly a možná stále předpokládají, že dobré "public relations" /dobré vnímání společnosti veřejností/ je hlavním smyslem etického kodexu. - Kodexy jsou příliš obecné a neodrážejí specifika oboru působnosti společnosti. Je ale nezbytné, aby specifické byly a dávaly i konkrétní příklady. - Kodexy nemají smysl, pokud neobsahují sankce. - Chování jednotlivců, ať ve vedení nebo na nejnižší úrovni, je určováno hodnotami osvojenými si od dětství a ne nějakými psanými kodexy. Dokonce někteří kritikové trvají na tom, že takové kodexy podkopávají právo jedince zaujímat na pracovišti morální postoje.

Přednosti

1. Kodex dává managementu a zaměstnancům vodítko, nástroj

umožňující upevňovat firemní kulturu odrážející hodnoty uznávané firmou. Definuje firemní politiku ve všech možných oblastech a ve vztahu k různým participujícím /zájmovým/ skupinám. Omezuje subjektivitu a nekonzistentnost v rozhodování.

2. Zlepšuje reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků.
3. Je jakousi ochranou organizace při obvinění z neetického jednání či porušení zákona. Demonstruje snahu organizace jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy. /Řada manažerů se vyslovila, že jim kodex "zachránil kůži" v nějakém sporu./
4. Zvyšuje loajalitu zaměstnanců, hrdost být zaměstnancem dané firmy a usnadňuje tak získávání vysoce kvalitních pracovníků.
5. Napomáhá vytvářet příznivé pracovní klima.
6. Je důležitým předpokladem účinného vedení. Dosahování vysokého standardu v jednání vrcholového managementu velmi pozitivně ovlivňuje ostatní zaměstnance.
7. Je katalyzátorem pozitivních změn.
8. Napomáhá vyjádření zájmů organizace, stanovení cílů i jejich plnění.
9. Usnadňuje jednání se zainteresovanými skupinami.
10. Napomáhá dobré a otevřené komunikaci.
11. Zabraňuje nadřízeným, aby po podřízených požadovali nesprávné jednání.
12. Zvětšuje výkonnost organizace a její konkurenční schopnost /produktivitu, zlepšuje a zjednodušuje komunikaci s partnery/.

Závěry a důsledky

Z uvedeného lze vyvodit několik závěrů:

1. Firemní etická prohlášení procházejí procesem soustavného

revidování. Vedoucí pracovníci si začínají uvědomovat, že kréda, hodnotové deklarace ani kodexy, nepředstavují Desatero a je třeba je udržovat a revidovat, aby odrážely proměnlivý a složitý svět konkurence na konci století a reagovaly na výzvy století nadcházejícího /nové pojetí konkurence zahrnující kooperaci, kyosei/.

2. Etické postupy nejsou příliš rozšířeny mimo firmu. Vzhledem k tomu, že méně než polovina dotázaných podniků sdílí své kodexy s externími zainteresovanými skupinami, můžeme dojít k závěru, že tyto dokumenty zdůrazňují spíše legální omezení a vnitropodnikové procedury, nežli skutečně etické otázky. Pokud má etické dokumenty ve své jurisdikci právní oddělení, pak jsou obvykle přístupné pouze zaměstnancům, takže by bylo případnější je nazývat "právními" spíše než "etickými" kodexy.

3. Většina kodexů není navržena pro účely průmyslu. Tento poznatek podporuje názor, že kodexy jsou spíše obecně zaměřeny a neodpovídají přímo na problémy specifické pro průmyslová odvětví. Mají-li být pomůckou zaměstnancům zabývajícím se např. marketingem, musí jít dál za spíše obecné problémy, jako je konflikt zájmů nebo otázky související se zachováním důvěrného charakteru údajů a zabývat se např. reklamacími a vrácením zboží nebo reklamou (výběrem médií) u firem, jež se zabývají prodejem zboží na dobírku.

4. Většina kodexů obsahuje nějakou zmínku o sankcích v případě nedodržení stanovených pravidel, ovšem v nějakých 20 procentech kodexů žádné sankce nejsou. Nedostatek vhodných donucovacích prostředků vede k "bezzubosti" kodexů a může vyústit v obvinění, že kodexy jsou hlavně určeny pro public relations. Společnosti by měly pokračovat v revidování a aktualizaci svých etických prohlášení, přičemž toto vyhodnocení by mělo probíhat v celém podniku. Navíc je třeba se snažit o rozšíření kodexů ke všem zainteresovaným. Přínosem takové širší dostupnosti kodexu je, že veřejně demonstruje oddanost firmy etickým principům. Když kodex není zveřejněn mimo podnik, působí to dojmem, jakoby firma chtěla něco skrývat. Manažeři by měli také sledovat kodex z hlediska případnosti pro dané odvětví. Užitečné také může být porovnat s vlastním kodexem kodexy několika konkurenčních, známých firem. Vypadají-li všechny stejně, měl by být vlastní kodex podroben důkladné revizi. Kodex by měl obsahovat sankce za neplnění v různých variantách. Například záměrné nafouknutí nějakého firemního účtu by mohlo být potrestáno napoprvé důtkou, zatímco prozrazení důvěrných informací konkurenci by mohlo vést k propuštění.

Shrnutí

Z uvedeného přehledu vyplývá několik pozitivních zjištění:

Významná část firem, v některých zemích dokonce většina, má etické kodexy nebo jiné deklarace svého postoje v etických otázkách. Tyto dokumenty prošly v nedávné době revizí. Etický kodex nebo obdobný dokument vyjevující a objasňující hodnoty a standardy, k nimž se společnost hlásí, je nezbytný. Je to první krok na cestě k integraci etiky do života společnosti.

Organizací, jež se mohou spolehnout, že hodnoty a nepsané standardy budou dodržovány, aniž by existoval nějaký kodex nebo podobný dokument, asi mnoho není. Nicméně, jak plyne ze skutečnosti, že tyto dokumenty nejsou obvykle komunikovány v široké veřejnosti a neodrážejí dostatečně specifika jednotlivých odvětví, existuje dost možností ke zlepšení. Je třeba, aby pracovníci kodexu rozuměli, aby se s ním ztotožnili. Jeho dodržování musí být monitorováno a vynucováno. Potom lze očekávat jeho pozitivní působení na chování jednotlivců uvnitř organizace i na chování organizace jako celku. Kodex sám nezaručí etické chování, ale je obtížné takové chování dlouhodobě docilovat, aniž by kodex existoval.

Zkušenosti z USA ukazují, že se osvědčuje zavést ještě výukové nebo výcvikové programy pro management i zaměstnance a vytvořit specializovanou funkci ředitele nebo alespoň úředníka pro etiku, event. celý útvar /ethics officers, ethics offices/.