



Etika podnikání

Irena Jindřichovská
Šárka Kocmanová
Marta Dykovská
Milan Žák

Edice učebních textů

 **VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Etika podnikání

Etika podnikání

Doc. Ing. Irena Jindřichovská

Ing. Šárka Kocmanová, PhD.

Ing. Marta Dyková

Prof. Ing. Milan Žák, CSc. (recenzent, editor)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-57-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

ÚVOD	6
KAPITOLA 1: PROČ MAJÍ MANAŽEŘI STUDOVAT ETIKU?	9
1.1 PROČ SE MAJÍ MANAŽEŘI ZABÝVAT ETIKOU	11
1.2 ETICKÉ DILEMA A PŘÍSTUPY K JEHO ŘEŠENÍ	15
1.3 PROČ STUDOVAT ETIKU?	17
1.4 ZASAZENÍ ETIKY DO KONTEXTU	18
1.5 PŘÍKLADY ETICKÉHO ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU	20
KAPITOLA 2: HISTORICKÝ VÝVOJ ETICKÉHO MYŠLENÍ	25
2.1 ETICKÉ MYŠLENÍ VE STAROVĚKU (?/5. TIS. PŘ. N. L. – ?/5. STOL. N. L.)	27
2.1.1 Etika ctnosti	27
2.1.2 Etika užitku (utilitarismus)	29
2.1.3 Etika křesťanská	30
2.2 ETICKÉ MYŠLENÍ VE STŘEDOVĚKU (?/5. STOL. N. L. – ?/15. STOL. N. L.)	34
2.2.1 Etika ctnosti	34
2.3 ETICKÉ MYŠLENÍ V NOVOVĚKU (?/15. STOL. N. L. – ?/20. STOL. N. L.)	35
2.3.1 Etika protestantská	36
2.3.2 Etika britského empirismu a skepticismu	37
2.3.3 Etika morálky	38
2.3.4 Etika povinnosti	40
2.3.5 Etika občanské ctnosti	42
2.3.6 Etika užitku (utilitarismu)	42
2.3.7 Etika odpovědnosti	44
2.3.8 Etika spravedlnosti	45
2.3.9 Etika existenciální	46
2.3.10 Etika situační	47
2.3.11 Etika podnikatelská	48
2.3.12 Etika ekologická (environmentální)	56
2.4 ETICKÉ MYŠLENÍ V SOUČASNOSTI (21. STOL. N. L.)	57
2.4.1 Etika aplikovaná	57
2.4.2 Etické řízení podniku	57
2.4.3 Etika ekologická (environmentální)	58
KAPITOLA 3: PODNIKATELSKÁ ETIKA V TRŽNÍ EKONOMICE	66
3.1 KLASIFIKACE ETIKY	69
3.2 HODNOTY V PODNIKATELSKÉ ETICE	70
3.4 VÝZNAM A DŮLEŽITOST ETIKY V PODNIKÁNÍ	74
3.5 ETICKÁ DILEMATA	75
3.6 JAK SE ROZHODOVAT	77
3.7 VLIV FORMÁLNÍCH A NEFORMÁLNÍCH PRAVIDEL NA MORÁLNÍ POSTOJE MANAŽERŮ	78
3.8 DOPADY NA ROZHODOVÁNÍ MANAŽERŮ	79

KAPITOLA 4: PŘÍSTUPY K SOUČASNÉMU ETICKÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU – EVROPA, AMERIKA, ASIE	83
4.1 ETICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU V SOUČASNOSTI	85
4.2 PŘÍSTUPY K ETICKÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU V SOUČASNOSTI – EVROPA	91
4.3 PŘÍSTUPY K ETICKÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU V SOUČASNOSTI – AMERIKA	92
4.4 PŘÍSTUPY K ETICKÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU V SOUČASNOSTI – ASIE	93
KAPITOLA 5: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM A JEJÍ VÝVOJ	98
5.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ	100
5.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY A JEJÍ SOUČASNÉ POJETÍ	103
5.3 KONCEPT „STAKEHOLDER“ MANAGEMENT A JEHO DALŠÍ INTERPRETACE V SOUČASNOSTI	105
5.4 PROPOJENÍ MODERNÍCH METOD ŘÍZENÍ S TRVALE UDRŽITELNÝM ROZVOJEM NA ÚROVNI PODNIKU – METODA BALANCED SCORECARD	113
KAPITOLA 6: UPLATNĚNÍ ETICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	127
6.1 PRINCIPY ETICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	129
6.2 NÁSTROJE ETICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	130
6.3 METODY ETICKÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU	142
PŘÍLOHY	145
GLOSÁŘ	146
VZOROVÝ TEST	256

ÚVOD

Vážené studentky a studenti, uplatňování etického chování v podnikání je důležitou součástí podnikatelské činnosti nejen v dnešní době, ale zabývali se jí již filozofové a vědci od starověku. Kniha *Etika podnikání* by vám měla objasnit a vysvětlit, co je to vlastně etika a jaký je její historický vývoj. Také by vám měla odpovědět na otázku, proč by se vlastníci a manažeři měli chovat eticky, a v neposlední řadě by měla specifikovat důvody pro etické chování podniku v souvislosti se společenskou odpovědností firem.

Formy a prvky etického myšlení se vyvíjely od starověku přes středověk, novověk až k uplatňování etiky v současné době, která je ovlivněna globalizačními prvky chování jednotlivých podnikatelských subjektů. Pokud se zaměříme na chování podniku v souvislosti s uplatňováním etických pravidel v rámci své podnikatelské činnosti, můžeme říci, že podnik jako relativně samostatná ekonomická jednotka, která vždycky provozuje nějakou činnost za účelem dlouhodobého produkování zisku a zároveň poskytování výrobků, prací nebo služeb, o které mají ostatní jednotky na trhu zájem, by měla též plnit funkci etickou. Pokud vyjdeme z této specifikace, je nutné se zaměřit na to, zda podnik tuto svoji činnost vytváří s ohledem na etické chování vůči ostatním subjektům, tzn. jak zaměstnancům, tak dodavatelům, obchodním partnerům apod., či nikoli. Hlavním kritériem výstupů z podniku je prodej výrobků, služeb a uspokojování potřeb s cílem dlouhodobého dosahování zisku, nicméně i při této činnosti by podnik měl brát v úvahu pravidla etického chování.

Publikace *Etika podnikání* obsahuje celkem šest oblastí zaměřených na specifické rysy etiky v souvislosti s konkrétním tématem.

První kapitola s názvem „Co je manažerská etika?“ je určena především specifikaci, co je cílem etiky podnikání, co je důvodem pro studium manažerské etiky, jak můžeme vyjádřit etické dilema a jaké jsou přístupy k jeho řešení. Další části této kapitoly se věnují etice a jejímu kontextu včetně postavení společenské odpovědnosti firem v současném světě a dále tomu, proč se mají manažeři touto disciplínou zabývat. Také vysvětluje, jaké jsou její cíle v současné společnosti ve smyslu odpovědnosti za následky jednání a pohnutky, které k tomuto jednání vedly. Touto problematikou se zabýval ekonom Milton Friedman (1970).

Druhá kapitola „Historický vývoj etického myšlení“ je věnována historickým souvislostem v oblasti etiky včetně stručného popisu světového vývoje etického myšlení, který vychází z publikovaných textů v tomto oboru. Etika je odvětví filozofie, jehož kořeny sahají přibližně 2 500 let zpět. Od té doby se vyvíjí posloupnost teorií, která se zabývá souborem zásad lidského chování. Hlavním bodem etiky bylo hledání lidských ctností. Historie etického myšlení je rozdělena v časové ose do čtyř období: etické myšlení ve starověku, etické myšlení ve středověku, etické myšlení v novověku a etické myšlení v současnosti. Etické myšlení ve starověku souviselo s hledáním odpovědi na otázky podstaty světa a života. Etika středověku byla úzce spojena s křesťanstvím. Novověk se zaměřoval více na vnitřní hodnoty člověka a na hledání pravdy. Současnost se specializuje na hledání odpovědi na otázky spojené s etickým myšlením v jednotlivých odvětvích, např. u ekonomie šlo o podnikatelskou etiku, řízení korporací, společenskou odpovědnost firem a environmentální hledisko, právo apod.

V kapitole 3 s názvem „Podnikatelská etika v tržní ekonomice“ je obsažena jednak klasifikace etiky, jednak to, jak je v současné době chápána etika a jakou roli hraje v současném moderním podniku a v současné společnosti obecně. Podnikatelská etika se rychle se rozvíjí, protože reaguje na aktuální společenský vývoj v podnikatelské sféře. Její význam roste především díky nevyjasněným otázkám v mezinárodním obchodě a stále silící ekonomické globalizaci. V každodenní praxi etika pomáhá řešit složité interkulturní otázky a etická dilemata. Tato kapitola se zabývá také vztahem morálky a etiky a klíčovými hodnotami v tržní ekonomice. Diskutuje též složitost a různorodost hodnot a v globalizovaném světě

Čtvrtá kapitola knihy „Přístupy k současnému etickému řízení podniku – Evropa, Amerika, Asie“ popisuje etické řízení podniku v současnosti, ve všech částech světa, které jsou ovlivněny globalizačními rysy. Globalizace má vliv jak na formování firemní kultury, tak na komunikaci a komunikační kanály, ale i na preferenci sociálních hodnot. Významné rozdíly z hlediska etických hodnot ovlivňují v podniku především kulturní rozdíly a přístupy managementu z hlediska řízení. Tato kapitola se proto zabývá přístupy k ekonomickým aktivitám, specifikací kulturních oblastí se zaměřením na kulturní rozdíly a sociální oblasti v jednotlivých částech světa. Ukazuje přístupy k současnému preferovanému etickému řízení podniku v Evropě, Americe a Asii.

Pátá kapitola s názvem „Společenská odpovědnost firem“ se zaměřuje na historický vývoj pojmu společenská odpovědnost firem a na jeho současné pojetí včetně vysvětlení teorie participujících skupin

a metody Balanced Scorecard. Moderní vývoj na straně nadnárodních korporací i středně velkých a menších firem vede k uvědomění si chování z hlediska společenské odpovědnosti firem. Toto chování nebylo vždy na stejné úrovni a je do dnešní doby mezi skupinami populace a podnikatelské sféry značně diferencováno a prochází rychlým vývojem.

Šestá kapitola knihy „Uplatnění etického řízení podniku“ charakterizuje principy etického řízení, vysvětluje nástroje etického řízení, např. etické kodexy, a popisuje metody etického řízení. Z hlediska etického řízení podniku je kvalita etické infrastruktury (tradice, zvyklosti, organizační kultura) závislá na přenosu principů etického řízení do podnikatelské praxe (principy, nástroje, metody). Vytvořením etické infrastruktury dochází ke zlepšení vnitropodnikového klimatu ve firmě, ke vzniku pozitivního prostředí pro zavedení integrovaného systému etického řízení, ale i ke zvýšení intenzity vlivu na uplatnění sociální a ekologické odpovědnosti.

Věříme, že kniha Etika podnikání vám pomůže rozšířit si obzor z hlediska významu etiky v podnikání a v oblastech etického chování a etických postojů ve vaší budoucí profesi, a to nejen z pozice zaměstnanců, ale i na úrovni výkonných nebo řídicích pracovníků a vlastníků firmy.

Irena Jindřichovská,
Šárka Kocmanová
a Marta Dyková

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

1

kapitola

Proč mají manažeři studovat etiku?

1. kapitola

Proč mají manažeři studovat etiku?

Úvod

Etika je součástí morálky člověka ve společenském kontextu. Je tedy prvkem společenského chování a promítá se i do hospodářské a podnikatelské činnosti. Etika je odvětví filozofie, jehož kořeny sahají minimálně 2 500 let zpět, tedy až do doby Sokrata, Platóna, Aristotela, kdy bylo cílem etiky určit, v čem spočívá dobrý život. Hlavním bodem etiky bylo hledání lidských ctností. Od té doby se vyvíjí posloupnost teorií, která se zabývá souborem zásad lidského chování.

V diskusích o vztahu podnikání a etiky (morálky) je nyní ústředním bodem vymezení pojmu odpovědnosti (individuální a společenské). V nejobecnější podobě zde dochází ke shodě v tom, že se jedná o takové jednání, kdy člověk může své jednání ospravedlnit a ručit za ně před sebou samým a před ostatními.

V podnikatelské činnosti musí manažer, zaměstnanec nebo podnikatel řešit různé nejednoznačné otázky, jejichž nedílným prvkem je etické dilema.

Obsahem této kapitoly je otázka, co je důvodem pro studium manažerské etiky, proč se mají manažeři touto disciplínou zabývat. Také vysvětluje, jaké jsou její cíle v současné společnosti ve smyslu odpovědnosti za následky jednání a pohnutky, které k tomuto jednání vedly.

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je:

- Co je cílem etiky podnikání
- Co je to etické dilema a jaké jsou přístupy k jeho řešení
- Etika a její kontext
- Zasazení etiky do kontextu
- Jaké je postavení společenské odpovědnosti firem v současném světě

1.1

Proč se mají manažeři zabývat etikou

Proč je třeba zabývat se podnikatelskou etikou?

Jednou ze základních otázek podnikatelské etiky je otázka slučitelnosti etiky a podnikání. Všichni profesionálové souhlasí s tím, že manažeři musí znát finance a marketing. Je ale také nezbytné, aby se zabývali etikou? Od manažerů často slyšíme, že etika není potřeba. Manažeři mají k tomuto postoji v podstatě tři pohnutky. Mohou jednoduše říci, že jejich základním cílem je dosahovat zisku. Manažeři však zároveň připouštějí, že zisku by mělo být dosahováno legální cestou. Ani to ale ještě není důvod, proč by se manažeři měli zabývat etikou. Tady existuje celá škála protichůdných názorů od krajnosti, že etika nemá nic společného s ekonomikou a ekonomika nemá nic společného s etikou, až po přístup, že se „vyplatí chovat se eticky“.

Někteří manažeři si uvědomují, že je nutné chovat se eticky. Ale podle jejich chápání představuje etika jenom povinnost dosahovat zisku legální cestou. Manažeři nevidí nutnost chápat etiku v širším slova smyslu, a proto podle nich není kromě financí a práva pro dobrého byznysmena potřeba žádná další vzdělávání.

Další skupina manažerů uznává, že etika jde vlastně ještě dále a že přesahuje to, co vyžaduje zákon, ale přesto stále trvají na tom, že etiku nemá smysl studovat. Charakter člověka se utváří v dětství a ne v dospělosti nebo při studiu na vysoké škole.

Tyto argumenty jsou však mylné, a to hned na několika úrovních. Odpovíme nejprve na první otázku: Proč by měli být podnikatelé etičtí?

Proč by měl být člověk etický?

Tato otázka je již z podstaty věci podivná. Je to jako ptát se: „Proč jsou svobodní mládenci svobodní?“ Mládenci jsou svobodní z definice. Pokud by byli ženatí, nebyli by již mládenci. Stejně je to s etikou. Jestliže chceme říci, že by se člověk měl chovat nějakým způsobem, je to jen další způsob, jak říci, že jeho chování je etické. Pokud chování není etické, pak by to člověk neměl dělat. V současnosti převažuje přístup, že podnikatelská činnost obsahuje rozhodování o ekonomických a technických procesech (výroba, prodej, marketing atd.), ale že téměř každé podnikatelské rozhodnutí obsahuje i etické prvky. Když se tedy manažeři ptají, proč by se měli chovat eticky, mají vlastně na mysli jinou otázku. Jakou mají manažeři motivaci pro dobré chování? Je v tom něco pozitivního? Nějaká odměna?

V podnikání je naprosto v pořádku ptát se, jestli obchodník dostane za správné chování nějakou odměnu. Ale tato otázka nemá nic společného s tím, zda bychom se měli chovat eticky. Nemá smysl přesvědčovat lidi, aby se chovali dobře, tím, že budeme poukazovat na odměnu, která bude za dobré chování následovat. Člověk by měl být dobrý, protože „je dobrý z definice“. Protože takový „chce být“. Navíc pokud jde o motivaci, dobré a etické chování často přináší odměnu, ale ne pokaždé. Kdyby dobro bylo vždy v něčem zájmu, nebylo by potřeba studovat etiku. Mohli bychom jednoduše jednat sobecky a zapomenout na povinnosti. Lidé vynalezli etiku právě proto, že jednání člověka není vždy spojeno s **vlastním sebezájmem**.

Dobré jednání a prospěšné jednání

Etika neznamená, že člověk bude vždy jednat ve vlastním sebezájmu. Podnikatelé by rádi uvěřili tomu, že se jedná o totéž: Co je dobré pro mne, je dobré také pro ostatní. Podnikatelé chtějí vidět, že „je možné dosahovat dobrých výsledků tím, že se člověk bude chovat eticky“. To znamená, že podnikatel může uspět v podnikání tím, že bude jednat eticky.

Nelze popřít, že člověk často může správným jednáním dosahovat dobrých výsledků. U etické firmy je pravděpodobnější, že si bude svým jednáním budovat dobrou pověst a to potom v dlouhodobém horizontu přispěje k finančním ziskům. Ale dobré chování nemůže být samo o sobě založeno na hmotných odměnách. Lidé, kteří se zajímají pouze o odměnu, se budou chovat eticky, jenom pokud to bude plnit svůj účel. Tito lidé se však přestanou chovat eticky, jakmile nastane v podmínkách dosahování odměny změna. Tato úvaha sem přináší ještě hlubší zmatek. Chápeme-li etiku jako motivaci výnosného chování, je to jen čiré nepochopení toho, co etika je. Je to jako studovat finance proto, abychom našli způsob, jak získat peníze. Finance člověka neučí, jak zbohatnout. Učí lidi, jak dosáhnout bohatství za předpokladu, že chtějí být bohatí. Stejně je to s etikou.

DEFINICE



Etika

„Etika učí člověka, jak být dobrý, za předpokladu, že chce být dobrý.“

Je bezpochyby zřejmé, že člověk může dosáhnout bohatství čestným způsobem, tak, že se chová správně. Pokud by to nebyla pravda, pak by lidé šli do obchodního rizika jen s tím, že musí podstoupit vysoké riziko neúspěchu.

Obchodní etika nicméně řeší opačnou otázku: Může člověk dosáhnout zisku tím, že jedná eticky?

DEFINICE



Obchodní etika

„Vychází se z předpokladu, že manažeři chtějí ve svém životě přinést nebo udělat něco dobrého, a etika zkoumá, jak toho dosáhnout prostřednictvím podnikání.“

Jinými slovy, *dosazení zisku a obchodní úspěch jsou prostředkem k vyššímu cíli, k tomu, aby svět byl o něco lepší.* Etika vystupuje v podnikání zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy. Etický problém je takový, který vyžaduje volbu mezi několika možnostmi, kdy se rozhoduje, co je nebo není správné, etické.

Povinnost vydělávat (Milton Friedman, 1970)

Konečným cílem podnikatele je to, aby svět byl lepší. Ale jak toho může nejlépe dosáhnout? Běžně se má za to, že cíle dosáhne nejlépe tak, že vydělá co nejvíce peněz. Nejlepší věc, kterou mohou podnikatelé pro společnost udělat, je být dobrým podnikatelem, a to znamená maximalizovat zisk firmy. Podnikatelé by se proto měli zajímat a vzdělávat hlavně v oblasti financí, marketingu a managementu a neztrácet čas s etikou.

Ekonom Milton Friedman formuluje tento názor v často citovaném v esejí *Společenská odpovědnost firmy je zvyšovat zisky*. Podle Friedmana se firmy nemají starat o řešení sociálních otázek nebo např. najímat dlouhodobě nezaměstnané kvůli snižování chudoby či snižovat škodlivé emise své výroby podle zákonem nařízeným rámcem. Jejich jediným úkolem je maximalizace zisku pro firmu při respektování práva a „pravidel hry“, jež zajišťují „otevřenou a volnou soutěž bez švindlování a podvádění“¹.

DEFINICE

**Friedman – firmy se nemají starat o sociální otázky – dva hlavní důvody**

„První důvod je, že manažeři firem nemají kvalifikaci k ničemu jinému než k maximalizaci zisku. Podnikatelé jsou odborníci na vydělávání peněz, ne na sociální politiku. Chybí jim perspektiva a vzdělání k řešení složitých sociálních problémů. Ty by měly zůstat v rukou vlády a vládních agentur pro sociální služby.“

„Druhý důvod a ještě podstatnější je, že podnikatelé nemají právo starat se o něco jiného než o maximalizaci zisku. Pokud firma bude investovat své prostředky do přeškolení dlouhodobě nezaměstnaných nebo do snižování emisí pod zákonný limit, vybere tyto peníze jako ‚daň‘ od vlastních majitelů, zaměstnanců a zákazníků, protože se bude snažit plnit sociální projekty.“

Firmy ale nemají právo utrácet peníze vlastníků a zaměstnanců na sociální projekty. Takovou pravomoc mají jen demokraticky volení zástupci.

Podle svého mohou utrácet své peníze jen vlastníci a akcionáři. Správci a manažeři tuto výsadu nemají. Pokud manažeři přispívají firemními prostředky na umění nebo na rozvoj místní komunity, musí to být vždy s cílem zvyšovat zisk. A to např. tím, že firma přivede do své výroby lepší zaměstnance nebo zlepší

¹ FRIEDMAN, M.: The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times Magazine* (September 13, 1970). Reprinted in Thomas Donaldson and Al Gini (Eds.) *Case Studies in Business Ethics*, 4th ed. Prentice-Hall (1995) pp. 56–61. Dostupné on-line [12092014] <http://www.abebooks.com/Case-Studies-Business-Ethics-4th-Edition/8012957726/bd>.

svůj image. Pokud podnikatelé chtějí přispět k řešení širších sociálních problémů, mohou se připojit k dobrovolným občanským organizacím a darovat jim část vlastních peněz podle své libosti. Bylo by hezké, kdyby svět byl tak jednoduchý, ale co se např. stane, když zákony protispolečenské chování dovolují? Jednou z důležitých otázek podnikatelské etiky je vztah práva a podnikatelské etiky.

DEFINICE



Vztah práva a podnikatelské etiky

„Vychází z předpokladu, že jde o úzkou souvislost, ale současně i o podstatné rozdíly. Dodržování zákonů zabezpečuje autorita státu, dodržování pravidel podnikání si vynucuje veřejnost, konkurence atd. Zákon nestanovuje, co je etické. Zákony představují právní rámec, v němž se podnikatelské aktivity uskutečňují.“

Z tohoto hlediska není správná představa, že podnik se chová morálně, když „jen“ dodržuje zákony. Podle Friedmana by se podniky neměly dobrovolně omezovat, protože to klade velké nároky na participující skupiny uvnitř firmy. Friedmanova odpověď zní, že *firmy se omezovat nesmějí*. Je to založeno na liberálních principech neboli principech svobodného podnikání.

Předpokládejme však nyní, že na město, ve kterém firma podniká, udeří hurikán a odřízne všechny cesty od vnějšího světa. Ve městě nastane zoufalá poptávka po přenosných elektrických generátorech a místní prodejce má tak náhle příležitost účtovat za ně přemrštěné ceny. (*Něco podobného se stalo, když hurikán Andrew udeřil na jižní Floridě v srpnu 1992.*) Vzhledem k tomu, že tento druh „podnikání“ je legální, manažer obchodu nemá podle Friedmana právo „uvalit daň na vlastníky“ tím, že by prodával generátory za méně, než je trh schopen unést. Obchodník má právo nyní požadovat od kupujícího vyšší cenu, protože rozhodnutí o nákupu je na volném trhu dobrovolné, stejně jako částka, kterou kupující zaplatí.

Tento krátký příklad ukazuje hned na *dva omyly ve Friedmanově přístupu*. Jeden z nich je *myšlenka, že manažeři se snaží převzít veškeré pravomoci od vlastníků, pokud budou jednat eticky*. Abychom výše uvedené tvrzení vyvrátili, úplně postačí, když budeme souhlasit s tím, že je špatné, když podnikatel využívá oběti hurikánu, protože požaduje vysokou cenu za elektrické generátory.

Můžeme ale také uvést jiný příklad. Friedman připouští, že je naprosto v pořádku, když podnikatel obětuje svůj potenciální zisk proto, aby zůstal slušným člověkem. Předpokládejme však, že majitel svěří svůj byznys profesionálním manažerům. Znamená to, že etická povinnost vůči obětem náhle zmizí? Je tedy nyní přípustné, aby vlastník využil oběti katastrofy prostřednictvím svých zástupců, když to sám osobně nemůže udělat? Samozřejmě že ne. Majitel se nemůže vyhnout svým závazkům jednoduše tím, že si najme manažery, kteří budou jeho podnik provozovat. Manažeři, kteří jednají eticky na náklady firmy, se proto nesnaží přebírat moc a autoritu vlastníků. Právě naopak, manažeři budou vykonávat povinnosti, jež jsou povinni vykovávat vlastníci, a to ať již provozují podnikání sami, nebo prostřednictvím agentů.

DEFINICE



Správný důvod pro studium podnikatelské etiky

„Důvodem je to, že vlastníci jakožto podnikatelé nemají jednoznačně povinnost podporovat zasažené osoby nebo oblasti. Mohou mít takovou povinnost jako lidské bytosti, ale to už není součástí etiky podnikání. Protože majitelé najímají manažery kvůli podnikání, přenášejí na ně pouze své podnikatelské povinnosti. Manažeři musí tedy samozřejmě vědět, jaké závazky konkrétně vyplývají z podnikatelské etiky.“

A toto je ten hlavní důvod, proč by měl manažer a podnikatel studovat podnikatelskou etiku, a to samozřejmě spolu s financemi, marketingem a výrobní technologií.

Druhá hlavní chyba ve Friedmanově přístupu je jeho nesprávný výklad liberálních principů svobodného podnikání. Tvrdí, že peníze majitelů ve službě etiky pro ně představují určitý nátlak, a to je nesprávné. Podnikatelé se snaží zvyšovat své bohatství na svobodném trhu, a jejich činnost je proto legální. Ale příklad s elektrickými generátory je k tomu v naprostém protikladu. Ačkoli manažer přímo nenutí obět hurikánu kupovat generátory za přemrštěnou cenu, nutí je k tomu daná situace. Oběti hurikánu si mu-

seli vybrat mezi zaplacením vysoké ceny za generátor, anebo domem plným zkažených potravin – a to vlastně vedlo ke stejné ztrátě jako nákup předražených elektrických generátorů.

Tento důvod je ještě vyostřenější v případě, že firma zdecimuje celou místní komunitu tím, že přesune výrobu do zahraničí. Protiargumentem ve prospěch manažerů a vlastníka může být fakt, že za prvé „nikdo nenutil tyto lidi pro danou firmu pracovat“. Přesto však toto rozhodnutí firmy omezuje lidem volbu tím, že se ocitli bez práce, a to zejména ti starší. A omezí je více, než by omezila akcionáře, kteří by si museli snížit své dividendy. *Omezení možností výběru znamená omezení svobody.*

DEFINICE



Maximalizace zisku podle Friedmana

„Maximalizace zisku může znamenat větší náklady pro celou společnost, než by byly náklady spojené s etickým rozhodováním na straně vlastníka firmy. Manažer má povinnosti vůči vlastníkovi, ale tento fakt není zakotven v liberálních principech podnikání. Je založen pouze na tom, že manažer zastupuje.“

Nedostatky Friedmanova postoje jsou patrné např. zejména v oblasti mezinárodního podnikání, kde v jiných státech platí méně silná legislativní omezení. Známá případová studie popisuje případ, jak Nestlé Corporation uvedla na africký trh svou kojeneckou výživu a přesvědčila zdravotní sestry z místních klinik, aby jejich umělé mléko doporučovaly matkám namísto kojení. Sestry tedy přesvědčovaly africké matky, že umělé mléko je sofistikované a západní, zatímco kojení je primitivní a rozvojové. Bohužel byl v té části země často nedostatek čisté a nezávadné vody k přípravě umělého mléka, a tak byly děti často nemocné. Firma Nestlé však stále pokračovala ve své marketingové kampani, a to i navzdory celosvětovým protestům. Přestala mléko propagovat až po letech masivních spotřebitelských bojkotů všech firemních produktů.

Podle Friedmanovy teorie byla neústupnost firmy naprosto oprávněná, protože ředitelé firmy „neměli právo“ zastavit prodej ziskového a legálního produktu pro firmu, i když to způsobilo bolesti nevinným africkým dětem. A tento postoj trval, dokud bojkoty nezměnily uvedenou finanční rovnici. V nedávné historii se ukazují i další podobné příklady, jako je ohromné znečištění nigerijských ropných polí, otrocké vykořisťování dělníků v jihovýchodní Asii a úplatkářství po celém světě.

Je zřejmé, že ve Friedmanově postoji je kus pravdy. Podnikatelé mají vytvářet nejen co nejvyšší zisk, ale přitom mají také přinášet pozitivní přínos pro společnost. Ačkoli o tom Friedman mluví ve své eseji jen málo, podniky poskytují pro miliony lidí na celém světě širokou škálu produktů a služeb, díky nimž je život mnohem snadnější a lepší.

Dosahují toho především díky odbornosti manažerů, kteří jsou schopni zajistit efektivní fungování firem v konkurenčním prostředí. *Primární etickou povinností manažerů je uplatnit obchodní dovednosti a řídit, udržovat a podporovat firmu v dobrém fungujícím stavu. Zároveň však musí věnovat pozornost tomu, zda podnikání ve skutečnosti přináší pozitivní efekt pro společnost.* Manažeři nejsou odborníky v oblasti sociální politiky, a proto často není jasné, jak daleko mají jejich povinnosti v sociální oblasti sahát, a to je také jeden z důvodů, proč je potřeba studovat podnikatelskou etiku.

1.2

Etické dilema a přístupy k jeho řešení

Úkolem podnikatelské etiky je popsat a vysvětlit povinnosti, které mají podnikatelé a jejich manažeři dodržovat. Jaké jsou tyto povinnosti? Je možné začít od těch nejzákladnějších, jež Friedman definuje.

DEFINICE



Povinnosti podnikatelů a jejich manažerů podle Friedmana

„Povinnost dodržovat zákon a respektovat ‚pravidla hry‘, která vytyčují podnikatelské prostředí ‚otevřené a volné hospodářské soutěže bez švinvolání a podvodů‘.

Tyto základní povinnosti mohou být i rozporné, jak naznačil ve svém populární esejí *Je švindlování v podnikání etické?* Albert Carr. Tvrdí, že švindl je legitimní součástí podnikání.

DEFINICE



Pravidla podnikání podle Carra

„Vychází z předpokladu, že byznys je jako poker. Jsou zde pravidla hry, ale v rámci pravidel je přípustné uvádět ostatní osoby v omyl. Je to vlastně potřeba, protože jinak hru ztratíte. Etická pravidla každodenního života se proto na podnikání nevztahují.“

Carr tento postoj obhajuje na příkladech z období šedesátých let, kdy článek napsal² a tvrdí, že:

- výrobci potravin, kteří používají u mnoha produktů zavádějící obaly a reklamu;
- výrobci automobilů, kteří po léta ignorovali bezpečnost pasažérů a jejich rodin, jak popsal průmyslník Ralph Nader ve své slavné knize *Nebezpečné při každé rychlosti (Unsafe at any speed)*;³
- výrobci elektriny, kteří se vyhýbají vládním regulacím a účtují příliš vysoké platby za dodávky elektrické energie,

jsou v právu. *„Pokud tito podnikatelé dodržují literu zákona, mohou v rámci svých práv provozovat své podnikání, jak uznají za vhodné.“*

Carr popisuje situaci, kdy obchodní zástupce udělal proti své vůli určitý „politický“ ústupek, aby vyhověl důležitému klientovi. Když o tom pak řekl své manželce, byla manželkou zklamaná a trvala na tom, že to neměl dělat a měl stát za svými zásadami. Zástupce jí vysvětlil, že musí své klienty „zabavit“, aby si udržel svou práci. Manželka sice jeho dilema pochopila, ale dospěla k závěru, že „něco s tím podnikáním není v pořádku“. Carr analyzuje tento incident následovně:

Manželka viděla tento problém jako morální povinnost podle pravidel používaných v soukromém životě. Její manžel to ale chápal jako věc určité herní strategie. Jakožto hráč v pozici slabšího cítil, že si nemůže dovolit dopřát si nějaké etické cítění, které by ho stálo místo u pokerového stolu.⁴

Carr tedy nejenže očekává, že zástupce bude činit rozhodnutí proti své mysli, ale upozorňuje ho na to, aby se nad nimi netrápil.

² CARR, A. Z.: *Is Business Bluffing Ethical*. *Harvard Business Review* (January-February, 1968), 1962, pp. 2–8.

³ NADER, R.: *Unsafe at any speed. The designed-in dangers of the American automobile*. 1965.

⁴ CARR, A. Z.: *Is Business Bluffing Ethical*. *Harvard Business Review* (January-February, 1968) 1962, pp. 8.

DEFINICE

**Pravidla rozhodování obchodního zástupce podle Carra**

„Pokud se zástupce nechá zmítat pochybnostmi mezi rozhodnutím na základě obchodních úvah a principy založenými na jeho soukromém etickém kodexu, vystavuje se vážným psychickým problémům a vypětím.“

Carr má podobně jako Friedman do určité míry pravdu. Švindlování se v mnoha obchodních souvislostech očekává, stejně jako v pokeru. V obchodování nikdo neočekává, že vyjednávači hned vyloží všechny své karty na stůl nebo že prodejci a propagátoři řeknou celou pravdu o nabízeném produktu. Analogie s pokerem nám ukazuje, že „švindlování“ není ve skutečnosti podvod. Když jej každý očekává, je to součástí hry. Nikdo se necítí podveden, když reklama společnosti tvrdí, že jejich produkt je na trhu ten nejlepší. Každý to říká. Takže Carr ve skutečnosti nechce švindlování zabránit. Na druhé straně je schovávání důležité karty v rukávu opravdu podvod, protože jsou porušována pravidla pokeru a nikdo to nečeká. Carr souhlasí s tím, že tento druh chování, které se nazývá „nebezpečný podvod“, je špatné a nepřijatelné.

Jeden problém s Carrovou pokerovou analogií spočívá v tom, že tento problém zasahuje příliš daleko. Je to problém příliš zobecněný a nadnesený. V pokeru zná každý pravidla hry, ale obchodní situace může být často velmi nejednoznačná a zavádějící. Pokud výrobce potravin nalepí na obaly falešné a zavádějící štítky, není zcela jasné, že by spotřebitelé „hráli nějakou hru“ a že by něco takového očekávali. Jestliže rodiče vezou své děti ráno autem do školy, je těžké tvrdit, že mají „očekávat“, že jejich auto bude nebezpečné, jako byl Ford Pinto se svou slavnou explodující nádrží. Tyto postupy jsou nyní nezákonné právě proto, že výrobci zákazníky skutečně oklamali, a to někdy se smrtelnými následky.

Příklad politického příspěvku, který jsme uvedli, stejně jako několik dalších případů v jeho článku, naznačuje, že Carr činí toto tvrzení ještě silnější. Zdá se, že tvrdí, že obchodní praktiky ospravedlňují celou řadu aktivit a někdy ještě daleko horších, než je švindlování. Například zvrhlost politického procesu. Potíž s tímto argumentem je v tom, že tento argument toleruje příliš mnoho.

To znamená, že manažeři mohou dělat, co chtějí, pokud je to součástí podnikatelské hry, ve které lidé hrají podle pravidel. Předpokládejme však, že uvedená hra je hra na mafii a všichni ve městě chápou její pravidla. Každý musí zaplatit výpalné, nebo ho napadnou firemní vyděrači. To neznamená, že účast na této hře je v pořádku, i kdyby byla legální, což není. Ve skutečnosti je takové jednání nezákonné právě proto, že je to špatná nezákonná hra.

Je nevyhnutelné, že některé podnikatelské hry jsou dobré a některé jsou špatné. Například správný druh soutěže může umožnit každému, aby vyhrál, zatímco nesprávný druh může být soutěž destruktivní. Když člověk hraje špatnou hru, pak skutečně „není něco s podnikáním v pořádku“. Jak se dá tedy zjistit, které hry hrát? Obor, jenž se tímto problémem zabývá, se nazývá podnikatelská etika.

Carr svou chybu ještě umocňuje tím, že radí manažerům, aby se obchodními rozhodnutími, která jsou jim proti myslí, netrápili. Má pravdu, když říká, že nesmíme dovolit, aby obchodní rozhodování zastínil osobní sentiment, zejména pokud jde o takové nepříjemné povinnosti, jako je propouštění zaměstnanců nebo uzavření továrny. Manažer by rozhodně neměl být paralyzován nerozhodností a pochybnostmi. Manažeři však musí zvážit všechny alternativy. Těžká rozhodnutí jsou součástí života.

Někdy podnikatelská hra vyžaduje, aby manažer porušil svoje osobní zásady, aby nakonec dosáhl většího přínosu pro firmu. Možná že výkonný prodejce může podpořit nový vzrušující produkt jen tím, že přistoupí k malým osobním pokolením, jako je poklonkování klientům. Ale manažer ani zástupce by nikdy neměl ohrozit své vlastní morální hodnoty bez pečlivého přezkoumání etické situace. Carrovo tvrzení o opaku je velice krátkozraké a nemoudré.

1.3

Proč studovat etiku?

Etika vystupuje v podnikání zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy, kdy manažer musí řešit *etické dilema*.

DEFINICE



Etický problém

„Etický problém je takový, který vyžaduje volbu mezi několika možnostmi, kdy se člověk rozhoduje, co je nebo není správné a etické.“

DEFINICE



Podnikatelská etika

„Podnikatelská etika se týká především těchto oblastí manažerského procesu rozhodování:

1. volby, nakolik se řídit zákony a jak si je vyložit,
2. volby v souvislosti s ekonomickými a sociálními problémy (např. poctivost, dodržování smluv a slibů, nečinění křivd atd.),
3. volby o přednosti zájmů, tj. vztahu mezi zájmem osobním a zájmem firmy.“

Ve všech těchto aspektech může docházet ke konfliktu mezi osobní morálkou a hodnotami jednotlivce na jedné straně a hodnotami organizace, kde daný jedinec pracuje, na straně druhé.

Ale i když dokonce připustíme, že studium podnikatelské etiky je důležité, mnozí podnikatelé zřejmě věří, že studium etiky pro ně nemá cenu. *Etika je něco, co cítíte, a ne něco, co si myslíte.* Finance, marketing, výroba, a dokonce i obchodní právo vyžadují intelektuální úsilí, ale etika ne.

Představa, že etika nemá intelektuální obsah, je opravdu zvláštní zejména proto, že někteří z nejslavnějších intelektuálů světových dějin jí věnovali velkou pozornost a mnoho energie (např. Konfucius, Platón, Aristoteles, Tomáš Akvinský, Immanuel Kant a další).

Etika je ve skutečnosti vysoce rozvinutý obor, který vyžaduje logické myšlení a pečlivé odůvodnění. Především podle západní tradice vznikly sofistikované deontologické, teleologické, konsekvencialistické a utilitaristické teorie vymezující, co je správné a co je špatné. Žádná teorie nevysvětluje zcela uspokojivě úplně všechno, ale totéž můžeme říci i o přírodních vědách.

I když přiznáme, že etika má intelektuální obsah, lidé často říkají, že studium této disciplíny jejich chování nezmění. Charakter člověka se vytváří v raném dětství, a ne při přednáškách o etice na vysoké škole. V případě, že studium etiky na vysoké škole nezmění chování člověka, měli bychom zavřít celou obchodní školu a nejen kurz etiky. Tvrdíme tím vlastně, že studium financí a marketingu může ovlivnit chování studenta, ale studium etiky nemůže. To je opět zvláštní názor, protože etika je jednou z oblastí, která se explicitně a výslovně zabývá chováním. Jaký je pro takový názor důkaz? Výchova v dětství a formování charakteru nebrání tomu, aby chování člověka ovlivňovaly kurzy financí a marketingu. Proč by tedy neměly mít vliv také kurzy etiky?

Kurzy etiky mají celou řadu rysů, které chování člověka pravděpodobně ovlivní. Vysvětlují terminologii a koncepční rámec, s jehož pomocí se dá mluvit a přemýšlet o etických otázkách. Tyto kurzy často používají argumentaci založenou na případových studiích a přispívají k tomu, aby si student uvědomil možné následky své činnosti. Kurzy etiky vysvětlují etické teorie, které studentům pomáhají definovat etický argument a také to, jak správná etická argumentace vypadá. Učí studenty identifikovat běžné chyby v lidském rozhodování a vyhýbat se jim. V kurzech etiky mají lidé možnost si bez časového stresu promyslet složité etické otázky, se kterými se mohou setkat později v situacích, kdy na hluboké přemýšlení zrovna není čas.

DEFINICE



Etika z hlediska výuky

„Výuka etiky poskytuje úvod a základy v takových specializovaných oblastech, jako je odpovědnost za kvalitu výrobků, za zaměstnání lidí, za duševní vlastnictví nebo za ochranu životního prostředí a management v různých kulturách. Výuka etiky poskytuje posluchačům prostor na formulaci vlastních etických postojů, které mohou pomoci odolávat tlakům ke kompromisu.“

Ale žádný z uvedených důvodů nemůže člověka přesvědčit, aby byl dobrý, když sám nebude chtít. Etika je užitečná pro ty, kdo chtějí být dobří. Může obecně přispět ke zlepšení podnikatelského prostředí a chování. Ke kolika nedávným podnikatelským skandálům by nemuselo dojít v případě, že by manažeři a jejich podřízení měli dovednosti, znali terminologii a koncepční rámec k tomu, aby se se svými spolupracovníky zabývali etickými problémy?

Etika by tedy neměla být studována jen izolovaně vedle managementu, ale společně, protože tyto dvě oblasti spolu úzce souvisejí.

DEFINICE



Souvislost řízení firem s podnikatelskou etikou

„Řízení firem znamená především realizaci správných rozhodnutí a podnikatelská etika je především o vytváření správných rozhodnutí.“

DEFINICE



Rozdíly mezi managementem a podnikatelskou etikou

„Management se zabývá tím, jak rozhodnutí ovlivňuje firmu, zatímco podnikatelská etika se zabývá tím, jak rozhodnutí ovlivňuje všechny aktivity firmy. Management je uplatňován v odborném kontextu firmy, zatímco podnikatelská etika působí v obecném kontextu světa. Řízení je tedy součástí etiky.“

Manažer nemůže dělat správná rozhodnutí bez konkrétní znalosti řízení a obecné znalosti etiky. *Podnikatelská etika je řízení prováděné v reálném světě.* A to je důvod, proč by manažeři měli studovat etiku.

1.4

Zasazení etiky do kontextu

Etika je nekodifikovaný soubor morálních zásad a hodnot, které upravují chování určité osoby nebo skupiny lidí vzhledem k tomu, co je správné a co je špatné. *Etiku nelze definovat přesným způsobem.* Etická pravidla nejsou striktní, nejsou to nařízení, ale spíše doporučení, takže si je každý může vykládat trochu po svém⁵. Rámec pro etické chování poskytuje společnost svými hodnotami a povědomím o tom, co etické je a co již není. Celkové klima společnosti, priority jednotlivce i lidské vlastnosti určují míru morálky ve společnosti. V obecném slova smyslu můžeme etiku definovat takto:

⁵ JENÍKOVÁ, M.: *Etika v podnikání*. 2013, dostupné on-line [14092014]: <http://mladypodnikatel.cz/etika-v-podnikani-t6340>

Vzorový test

Etika podnikání

Studijní obor:	bakalářské obory
Čas na vypracování:	30 minut
Povolené pomůcky:	žádné
Hodnocení:	20 otázek po 5 bodech

1. Aplikovaná etika:

- Dnes je nejdůležitější a nejnaléhavější oblastí etiky.
- Zabývá se otázkami týkajícími se povinností a hodnot.
- Zabývá se problémy, které vybízejí ke zkoumání mravních rozhodnutí a hodnot.
- Zahrnuje oblasti jako: etika života a smrti, lékařská etika, etika sexuality a vztahů, feministická etika, otázky genetiky, právní etika, etika životního prostředí a obchodní etika.
- Zkoumá rozhodnutí v dané oblasti z hlediska teorií etiky.

2. Argumenty pro studium etiky jsou:

- Hospodářská kriminalita a společenská objednávka.
- Možnost vyjádřit se k neřešeným problémům.
- Napodobování světa – vyspělých států bez přerušenoého vývoje.
- Obavy z korupce.
- Uznání etické dimenze podnikání.

3. Chápání zisku z hlediska etiky je následující:

- Podle Adama Smithe (1776) je zisk základem mechanismu neviditelné ruky trhu.
- Podle Adama Smithe přispívá soukromý zájem a konkurence k ekonomickému rozvoji.
- Usilování o zisk je jednoznačně sobecké a neetické.
- V pravé konkurenci nutí vize zisku pracovat zaměstnance (a hlavně manažery) co neefektivněji a hledat způsob, jak zvýšit efektivitu svých činností.
- Zisk v podmínkách tržní ekonomiky často hodnotíme jako eticky spornou kategorii.

4. Charakteristika CSR z hlediska ekonomického zahrnuje:

- Opatření na ochranu životního prostředí.
- Přijetí principů Corporate Governance podle směrnic OECD.
- Transparentní chování.
- Trvalý dialog s akcionáři.
- Vypracování etického kodexu upravujícího chování firmy.

5. Charakterizujte dílo Immanuela Kanta (1724–1804):

- Kant chce učinit jádrem etiky „dobrou vůli“ a překonat tak vše, co bylo napsáno dříve.
- Kantova morální filozofie se zamýšlí nad bezprostřední zkušeností s morálkou.
- Kant pozoruje svět, aby se tázal, zda existuje svoboda a mravní volba.
- Kant se ve své práci snaží překonat autoritu a předsudky a postavit se ke světu z pozice lidského rozumu.
- Kant tvrdil, že se člověk může logickou argumentací dostat od toho, co „je“, k tomu, co „má být“.

6. Charakterizujte důvody pro etické chování podniku:

- Dochází k úspoře transakčních a informačních nákladů.
- Etické chování podniku vede v konečném důsledku k maximalizaci zisku.
- Podnik získává konkurenční výhody především v marketingu.
- V podniku se často mění management.
- Vytváří se pozitivní mravní klima v podniku.

7. Charakterizujte integrované manažerské systémy:

- Jejich cílem a prioritou je účelnost při uplatnění zásad integrity řízení.
- Jsou výsledkem maticového uspořádání organizace.
- Představují kombinace jednotlivých technik s cílem překonat jejich jednostrannost.

DEFINICE

**Etika v obecném slova smyslu**

„Etika je kód morálních zásad a hodnot, které se pojí s chováním osoby nebo skupiny lidí s ohledem na to, co je považováno za správné nebo špatné. Etika stanovuje normy toho, co je dobré nebo špatné v lidském chování a rozhodování.“

Etika se též pokouší vypořádat s vnitřními hodnotami, jež jsou součástí firemní kultury, a s rozhodnutími, která se týkají sociální odpovědnosti firem s ohledem na vnější prostředí. Jeden z klíčových pojmů je etické dilema.

DEFINICE

**Etické dilema**

„Etické dilema představuje etický problém, který se objevuje v situaci, kdy by jednání osoby nebo organizace mohlo poškodit nebo naopak pomoci ostatním členům organizace nebo společnosti jako celku.“

Etiku můžeme pochopit snáze ve srovnání s chováním, které se řídí zákony svobodné volby. Ukazuje se, že lidské chování spadá do tří kategorií.

a) Chování podle kodifikovaného zákona

Podle této kategorie jsou hodnoty a normy zapsány do právního systému a jsou soudně vymahatelné. V této oblasti zákonodárci již rozhodli, že se lidé a podniky musí chovat určitým způsobem – jako např. získat oprávnění pro výkon určité činnosti. Opakem tohoto chování jsou naopak různé skandály, jako třeba *skandály společnosti Enron*, kde podle rozhodnutí soudu manažeři firmy porušili zákon a *manipulovali s finančními výsledky firmy*, např. *pomocí účelově vytvořených společností* (special purpose vehicles), které protiprávně vytvořily příjem a zároveň skryly dluhy vytvořené obchodováním.

b) Chování podle svobodné volby

Toto chování je na opačném konci škály a týká se chování, na něž se zákon nevztahuje a ve kterém má jednotlivec nebo organizace naprostou svobodu. Manažer si může určit, kdy půjde na oběd, stejně jako hudební nakladatelství si může zvolit počet vydaných CD s relaxační hudbou. To jsou příklady svobodné volby.

c) Etické chování

Oblast etického chování leží mezi těmito dvěma extrémy. *Etika nemá žádné zvláštní zákony. Její standardy jsou založené na společných zásadách a hodnotách morálního jednání, které provázejí jednotlivce nebo firmu.* Manažeři Enronu např. neporušili žádné zvláštní zákony tím, že podporovali zaměstnance v nákupech akcií firmy, ve které pracovali, i když věděli, že je společnost ve finančních potížích a cena akcií bude pravděpodobně klesat.

Takové chování je však jasným porušením etických norem a norem zodpovědného chování manažerů vůči zaměstnancům. Tato činnost také není v souladu s jejich manažerskou odpovědností. Manažeři zde jednali na základě svých vlastních zájmů a nebrali v potaz povinnosti vůči zaměstnancům ani dalším zainteresovaným stranám. Tento postoj se opírá o svobodnou volbu, ale nespolehá na kritický postoj vůči sobě samému.

Etika a právo

Pokud se naopak podíváme na oblast práva. U práva existuje *závazný zákonný kodex*. V oblasti práva je na rozdíl od etiky předepsaná poslušnost vůči zákonům, které jsou předepsány právním systémem. *V oblasti etického chování je poslušnost nevymahatelná.* Jde o systém norem a standardů, které jednotlivci a skupiny jednotlivců uznávají. *Eticky přijatelné rozhodnutí je takové, které je i právně a morálně přijatelné pro širší komunitu.*

Mnoho firem i jednotlivců se může dostat do potíží díky zjednodušenému názoru, že chování se řídí buď zákonem, nebo pravidly svobodné volby.