

6 PROGRAMY NA PODPORU ROZVOJA ETIKY V ORGANIZÁCIÁCH

V nasledujúcej časti predstavujeme kategóriu programov zameraných na rozvoj etiky v organizácii. Z metodologického hľadiska je dôležité uvedomiť si, prečo chceme v organizácii vytvoriť práve program. Výraz *program* má viacero významov. V tejto práci ho budeme používať na označenie logicky usporiadaného celku názorov, postupov a činností za účelom splnenia určitého cieľa. Program sa charakterizuje zameranosťou, časovou ohraničenosťou, komplexnosťou a synergiou. Program prijíma organizácia vtedy, keď má jasnú predstavu, čo chce zmeniť, čo chce dosiahnuť, kam sa chce dostať a potrebuje naplánovať, ako, s kým a ako dlho bude trvať realizácia danej vízie.

Organizácia môže súčasne alebo postupne realizovať viacero programov, pretože aj jej čiastkové ciele sú rozmanité a realizácia mnohých si vyžaduje vypracovanie programu. Niektoré z týchto programov sa v určitej miere obsahovo prekrývajú, obsahovo a logicky nadväzujú. Závisí to od konkrétnej organizácie a podmienok, v ktorých uskutočňuje svoj podnikateľský zámer a činnosť.

V našej práci rozoberáme tri programy, každý je svojou podstatou spojený s konkrétnou činnosťou organizácie. Ide o:

- » program trvalo udržateľného rozvoja,
- » program zhody/compliance program,
- » etický program.

Z pohľadu nami rozoberanej problematiky – integrácie ekonomiky a etiky mezoúrovni, t. j. na úrovni organizácií je realizácia týchto programov základom činností, za ktoré organizácia v súlade s koncepciou spoločenskej zodpovednosti podnikov nesie zodpovednosť. Od tejto časti používame namiesto pojmu podnik obsahovo širší pojem **organizácia**. Na organizáciu sa vzťahujú všetky názory a úvahy referujúce v predošlej časti na podnik.

6.1 Program trvalo udržateľného rozvoja⁵⁴

Jeden z prvých dlhodobých programov, ktorý prelomovým spôsobom zasiahol do podnikateľských stratégií a plánov organizácií, je program trvalo udržateľného rozvoja. Vznikol na globálnej úrovni a odtiaľ sa rozšíril na spoločenskú úroveň a na

⁵⁴ Pozri aj: REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava : Kalligram. 2011, s. 115-118.

úroveň podnikov. Spôsoby uspokojovania potrieb súčasných generácií majú deštruktívny vplyv na životné prostredie a vedú k vyčerpaniu prírodných zdrojov. Pokiaľ sa súčasné generácie nezačnú správať zodpovedne, ohrozia kvalitu života svojich následníkov a neskôr existenciu ľudského rodu vôbec. K najvýznamnejším a najznámejším dlhodobým stratégiám, ktoré sa stali východiskom riešenia globálnych sociálnych a ekologických problémov našej planéty, patril program trvalo udržateľného ekologického rozvoja.

Po prvý raz bol výraz *sustainable development* – *trvalo udržateľný rozvoj* použitý v správe *Naša spoločná budúcnosť (Our Common Future)*, ktorú vypracovala *Svetová komisia OSN pre životné prostredie a rozvoj (United Nations World Commission on Environment and Development – WCED)* v roku 1987. Komisiu viedla bývalá nórska premiérka Gro Harlem Brundtlandová, preto sa často hovorí o *Brundtlandovej komisii* a *Brundtlandovej správe*. Dokument zásadného charakteru obsahoval kritickú analýzu súčasného stavu životného prostredia na našej planéte. Jeho základným poslaním bolo zosúladiť uspokojovanie potrieb súčasných generácií s ochranou životného prostredia a oprávnenými nárokmi budúcich generácií na uspokojovanie ich potrieb. Pojem *sustainable development* znamená „rozvoj uspokojovania potrieb súčasníkov bez toho, aby sa ohrozilo uspokojovanie potrieb budúcich generácií“.

Dejinným medzníkom rozšírenia a akceptovania programu trvalo udržateľného rozvoja verejnosťou sa stal svetový summit v Rio de Janeiro v roku 1992, kde sa uskutočnila *Konferencia OSN o životnom prostredí a rozvoji (UN Conference on Environment and Development)*. Summit akceptoval *Brundtlandovú správu*, schválil *Deklaráciu o životnom prostredí a rozvoji (Declaration on Environment and Development)* a dlhodobý program ochrany životného prostredia a udržateľného rozvoja známy ako *Agenda 21*.

Riešenie ekologických otázok sa stalo otázkou prežitia ľudstva a podniky začali venovať otázkam životného prostredia, spôsobom, akými zaobchádzajú s prvotnými i druhotnými surovinami, omnoho viac pozornosti ako dovtedy. Otázky znečistenia životného prostredia, jeho ochrana, ako aj ochrana ovzdušia a spodných vôd sa dostali do legislatív takmer všetkých demokratických vlád. Na podnikateľské subjekty sa vytváral obrovský tlak aj zo strany verejnosti. Zdravé životné prostredie sa najmä pre európske krajiny stalo kľúčovou trvalou hodnotou, na ktorú má právo každý obyvateľ planéty. Postupne sa všetky významné nadnárodné korporácie prihlásili k zodpovednosti za následky svojich činností na životné prostredie. Mnohé dokonca dodržia vyšší environmentálny štandard ako stanovuje zákon v danej krajine. Dnes je už ťažko predstaviť, aby úspešný hospodársky subjekt vo svojich strategických i akčných plánoch nezohľadňoval environmentálne otázky.

Realizácia programu trvalo udržateľného rozvoja je vyjadrením zodpovednosti organizácie za environmentálnu činnosť realizovanú v rámci svojho ekonomického zámeru a biznisu.

Ukážka podpory dodržiavaniu programu trvalo udržateľného v podnikoch a organizáciách

V roku 1997 vznikla z iniciatívy Ceres⁵⁵ a programu OSN pre životné prostredie (UNEP) globálna nezisková organizácia *Global Reporting Initiative (GRI) – Iniciatíva globálneho reportovania*, ktorá predstavuje pozoruhodnú formu kontroly, ako sa podniky a organizácie podieľajú na globálnom programe o *trvalo udržateľnom rozvoji*. Od roku 2002 má GRI sídlo v Amsterdame.⁵⁶

GRI považuje za svoje poslanie pomáhať radami a podporou organizáciám pri reportovaní o trvalo udržateľnom rozvoji, aby sa toto stalo pre nich normálnym javom.

Víziou GRI je *udržateľná globálna ekonomika, kde organizácie zodpovedne riadia svoje ekonomické, environmentálne, sociálne a manažérske činnosti a ich následky, a transparentne o nich reportujú*.⁵⁷

GRI vytvorila podrobné smernice a kritériá, ktoré organizácie využívajú na meranie a vykazovanie výsledkov v oblasti:

- » ekonomickej,
- » environmentálnej,
- » spoločenskej, v rámci ktorej sa vydeľujú tieto okruhy:
 - pracovné postupy a dôstojné pracovné podmienky,
 - ľudské práva,
 - spoločnosť,
 - zodpovednosť za produkty.

GRI

Global Reporting Initiative

6.2 Compliance program⁵⁸

Compliance program je spojený s podporou legislatívnej oblasti organizácie a s legislatívnou činnosťou organizácie. Ako sme už uviedli, v súlade s koncepciou

⁵⁵ Ceres je nezisková organizácia, ktorá vznikla v roku 1989, jej cieľom je, aby sa investori a vedenia podnikov snažili dosiahnuť udržateľnú globálnu ekonomiku. Dostupné na internete: <<http://www.ceres.org>>. [cit. 06.03.2015].

⁵⁶ Dostupné na internete: <<https://www.globalreporting.org/languages/slovak/Pages/default.aspx>>. [cit. 06.03.2015].

⁵⁷ Dostupné na internete: <<https://www.globalreporting.org/languages/slovak/Pages/default.aspx>>. [cit. 06.03.2015].

⁵⁸ Nechávame anglický výraz *compliance* program, pretože adekvátne slovenské termíny *program zhody* či *program dodržiavania pravidiel* nie sú (doposiaľ) zaužívané v slovenskej ekonomickej teórii a praxi.

spoločenskej zodpovednosti podnikov je legislatívna činnosť jedna z činností podnikov. Dobré hospodárske výsledky sú v dlhodobom horizonte späté so striktným rešpektovaním legislatívy krajiny, v ktorej sa organizácia nachádza. Porušenie právnych noriem prináša ekonomické straty, vysoké kompenzácie poškodeným subjektom a najmä poškodenie dobrého mena a imidžu organizácie. Aj keď organizácie vo svojich etických kódexoch alebo v iných dokumentoch deklarujú dodržiavanie zákonov, do 90. rokov 20. storočia boli účelové compliance programy v organizáciách (niekedy nazývané *corporate compliance policy* či *corporate compliance*) skôr výnimkou ako pravidlom. Prelom v zavádzaní **compliance programov do organizácií spôsobil zásah štátnych orgánov v USA. V tejto súvislosti možno hovoriť o pozitívnom ovplyvňovaní rozvoja podnikateľskej etiky zo strany makroúrovne.**

Compliance program predstavuje ciele a podrobné rozpracovanie noriem a postupov s cieľom korigovať správanie zamestnancov v organizácii tak, aby sa zabránilo porušeniu práva a aby sa odhalilo porušenie zákona v hospodárskej súťaži.⁵⁹ Povinnosť compliance programov amerických organizácii má základ v zákone. Dňa 1. novembra 1991 prijala Komisia USA pre trestné sadzby (*United States Sentencing Commission – USSC*) smernice (*The Federal Guidelines for Organizations – FSGO*), ktoré vyžadujú od organizácií vytvorenie efektívneho programu na prevenciu a odhaľovanie kriminálnej činnosti. Tento program sa nazýva *Effective Compliance and Ethics Program*. Organizácie pôsobiace v USA sú zo zákona povinné prijať program, ktorého základným cieľom je vlastné monitorovanie a politika aktívneho bránenia neetickému konaniu zo strany členov organizácie alebo jej stakeholderov, a sankcionovanie takéhoto konania.⁶⁰ V komentári k *Effective Compliance and Ethics Program* sa píše, že na účely zákona sa výrazom **compliance and ethics program rozumie písaný program na prevenciu a odhaľovanie kriminálneho správania.**⁶¹

Ak má byť *compliance and ethics program* efektívny, musí podľa prijatých smerníc zrealizovať nasledujúcich sedem opatrení:⁶²

1. vytvoriť písaný dokument, ktorého obsah tvoria normy a postupy schopné redukovať kriminálne správanie zamestnancov,

⁵⁹ Dostupné na internete: <<http://pravniradce.ihned.cz/c1-40730210-korporatni-pravidla-compliance-a-novy-trestni-zakonik>>. [cit 13. 01. 2015].

⁶⁰ FERRELL, O. C. – LECLAIR, D. H. – FERRELL, L. 1998. The Federal Sentencing Guidelines for Organizations. A Framework for Ethical Compliance. In *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, p. 355.

⁶¹ 2014 USSC GUIDELINES MANUAL [online]. [cit. 14. 01. 2015]. Dostupné na internete: <<http://www.uscc.gov/guidelines-manual/2014/2014-chapter-8>>.

⁶² 2014 USSC GUIDELINES MANUAL [online]. [cit. 14. 01. 2015]. Dostupné na internete: <<http://www.uscc.gov/guidelines-manual/2014/2014-chapter-8>>. Trestné sadzby pre spoluobčanov boli publikované ako kap. 8 *Sentencing. Trestné sadzby organizácií* v Komisii *United States Sentencing Commission*, Manuál Smernice na ukládanie trestov. Washington, D.C.: U.S. Sentencing Commission, 2002. Dostupné na internete: <www.uscc.gov/2002guid/TABCON02.htm (z *Business Ethics*, s, 285.) *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*>.

2. stanoviť osobu, ktorá bude zodpovedná za program a bude niesť zodpovednosť za dohľad nad dodržiavaním noriem,
3. venovať osobitnú pozornosť ľuďom, o ktorých organizácia vie, že majú sklon k ilegálnym aktivitám,
4. kreovať mechanizmy komunikácie so zamestnancami o rešpektovaní noriem a postupov vrátane vytvorenia vzdelávacích a tréningových aktivít,
5. nepretržite monitorovať a kontrolovať dodržiavania právnych noriem vrátane mechanizmov na oznamovanie ich porušenia,
6. konzistentne presadzovať právne normy, podobne ako aj disciplinárne mechanizmy, vyvodzovať zodpovednosti u jednotlivcov, ktoré zlyhali pri odhaľovaní trestných činov,
7. po odhalení trestného činu musí organizácia prijať adekvátne kroky vrátane modifikácie *compliance programu*, aby nedošlo k ďalšiemu takémuto konaniu a zabránilo sa vzniku podobných prípadov.

Účelom *The Federal Guidelines for Organizations* bolo zabezpečiť, aby etika a právo zostávali hlavnými prvkami v celej korporatívnej Amerike.⁶³ *The Federal Guidelines for Organizations* sú zamerané na minimalizáciu až úplné odstránenie z podnikania takých trestných skutkov, ako sú machinácie, podvody, porušenie práv zákazníkov, krádeže, sprenevera, vydieranie, drogové zločiny, porušenie občianskych práv, porušenie antitrustových zákonov, konflikt záujmov, porušenie práva na súkromné vlastníctvo, preprava nebezpečných materiálov, porušenie autorských práv, ekologické zločiny.⁶⁴

Jeden z významných aspektov *The Federal Guidelines for Organizations* je to, že každá organizácia je zodpovedná za nezákonné konania svojich zamestnancov, ak tak zamestnanci učinili v rámci svojej oficiálnej pracovnej činnosti. Inými slovami, každá organizácia má podiel viny na tom, ak jej zamestnanec koná nelegálnym spôsobom, a to aj v tých prípadoch, keď nevedela o tomto konaní a ani takéto konanie neschvaľuje.⁶⁵ Organizácie, ktorých zamestnanci sa dopustili kriminálnych činov, sú sankcionované finančnými pokutami, ktorých výška sa pohybuje v rozmedzí od päť tisíc až do 72 miliónov amerických dolárov.⁶⁶ Na základe *The Federal Guidelines for Organizations* organizácie, ktoré majú etický program a *compliance* programy zadané v normách a postupoch, získavajú výhody smerom k znižovaniu trestov. Ak však zamestnanci

⁶³ *Federal Sentencing Guidelines*. [online]. [cit. 14. 01. 2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ethics.org/page/fsgo-federal-sentencing-guidelines-organizations-20-years>>.

⁶⁴ FERRELL, O. C. – LECLAIR, D. H., – FERRELL, L. 1998. The Federal Sentencing Guidelines for Organizations. A Framework for Ethical Compliance. In *Journal of Business Ethics*, 17, 1998, p. 355-356.

⁶⁵ *Federal Sentencing Guidelines*. [online]. [cit. 15. 01. 2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ethics.org/page/fsgo-federal-sentencing-guidelines-organizations-20-years>>.

⁶⁶ *Federal Sentencing Guidelines*. [online]. [cit. 15. 01. 2015]. Dostupné na internete: <<http://www.ethics.org/page/fsgo-federal-sentencing-guidelines-organizations-20-years>>.

7 | CHARAKTERISTIKA ETICKÉHO PROGRAMU ORGANIZÁCIE

Hlavným poslaním etického programu je etický rozvoj organizácie, podpora etického správania pracovníkov a eliminácia správania, ktoré sú v rozpore s etickými princípmi a hodnotami.

Definícia

Etický program organizácie predstavuje komplexný systém logicky spojených etických presvedčení, hodnôt, pravidiel, postupov a spôsobov komunikácie, ktoré prijíma organizácia na zabezpečenie dlhodobého a kontinuálneho rozvoja etiky vo svojej organizačnej kultúre.

Vytvorenie etického programu v organizácii mení vzťah organizácie k etickej regulácii správania celej organizácie a každého jej člena v osobitosti. **Etický program organizácie formuje a modeluje organizácia len vtedy, keď tvorí etický kódex na etickom základe**, t. j. zavádza etiku do praxe na základe poznania a presvedčenia, že etika je súčasťou ekonomického života a že kvalita podnikania je úzko spätá nielen s legislatívnym, ale aj s etickým prostredím. Aplikácia založená na takomto teoretickom poznaní vedie k tomu, že organizácia je v podstate „donútená“ k etickému kódexu vybudovať celý systém infraštruktúry na podporu etického kódexu, jeho fungovania a kontroly. Prax jednoznačne potvrdila, že ak má organizácia etický kódex, ale nevytvorila ďalšie mechanizmy na jeho podporu a fungovanie, takáto organizácia používa etický kódex len na marketingové účely. Vtedy etický kódex nie je súčasťou riadenia, ani organizačnej kultúry. V takomto prípade v organizácii neexistuje komplexný systém etických opatrení a nie je možné hovoriť o tom, že daná organizácia má etický program. Takáto organizácia má „len“ nefunkčný etický kódex.

V realite sa môže stať, že organizácie, ktoré majú funkčný etický kódex, nepoužívajú vo svojich písomných materiáloch a dokumentoch termín „etický program organizácie“, zvyčajne hovoria o „etickej rozvoji“, o „etike v podnikaní“. V našom kultúrnom prostredí sú tieto výrazy preferovanejšie ako samotný výraz „etický program organizácie“. Zahraničné spoločnosti, obzvlášť z angloamerického prostredia, tento termín bežne používajú. Iné zase aplikujú ako strešný pojem compliance program, ktorým pokrývajú aj etický rozvoj.

Aký je vzťah medzi pojmami etický program organizácie a etický kódex organizácie?

Pojem etický program je širší ako pojem etický kódex organizácie. *Etickým kódexom* rozumíme interný dokument zásadného charakteru, ktorý predstavuje súhrn etic-

kých noriem, princípov a požiadaviek, ktoré majú regulovať správanie každého člena organizácie, ako aj organizácie ako celku. Etický kódex organizácie je centrálnou súčasťou etického programu organizácie. Etický program nie je možné vytvoriť bez etického kódexu, etický kódex sa ale v mnohých organizáciách prijíma bez toho, aby bol vytvorený aspoň minimálny etický program.

Terminológia

Spolu s výrazmi *etický program organizácie* a *etický kódex* sa v odbornej literatúre vyskytujú aj výrazy *inštitucionalizácia etiky* alebo *etické opatrenia* či *mechanizmy aplikácie etiky do praxe*. Často dochádza k ich zámene alebo synonymickému používaniu. Výraz *inštitucionalizácia etiky* znamená zmenu kvality etiky z koncepcie na konkrétny „hmotný“ mechanizmus, jej presadenie do praxe. Tento výraz je identický s výrazom *mechanizmy aplikácie etiky do praxe*.

Treba rozlišovať, či organizácia prijíma *etický program organizácie* alebo realizuje *inštitucionalizáciu etiky*. Ak sa rozhodne prijať etický program organizácie, znamená to, že je rozhodnutá aplikovať komplexný a zosúladený systém hodnôt, noriem a postupov na neobmedzené časové obdobie. Tento program má strategický význam. Ale ak organizácia disponuje etickým kódexom, alebo má vytvorenú linku na nahlasovanie neetického či protizákonného konania, nemožno o nej hovoriť ako o organizácii s etickým programom, ale „iba“ ako o organizácii, ktorá má inštitucionalizovanú etiku. Inštitucionalizácia etiky predstavuje v mnohých prípadoch odrazový mostík na neskorší a komplexnejší etický program organizácie.

7.1 Dôvody, prečo sa rozhodnúť pre etický program organizácie

Podľa odborníkov skúsenosti z aplikácie etického programu organizácie svedčia o tom, že etický program má rozsiahly vplyv na organizáciu. Za hlavné výhody etického programu sa považujú tieto benefity:²

- » posilnenie povesti a dobrého mena podniku,
- » redukcia riziku,
- » redukcia nákladov,
- » ochrana pred neetickými zamestnancami,
- » zlepšenie výkonnosti, produktivity a pozície v hospodárskej súťaži,
- » rozšírenie prístup ku kapitálu, úverom a zahraničným investíciám,
- » zvýšenie profitu a udržanie dlhodobého rastu,

² JOHNSON, K. W. – ABRAMOV, I. Y. 2004. *Business Ethics. A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies* [online]. Washington, D. C. : U.S. Department of Commerce. International Trade Administration, 2004, p. 66. [cit. 01. 12. 2014]. Dostupné na internete: <http://ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf>.

» zvýšenie medzinárodného uznania.

Uvedené benefity sa dotýkajú všetkých základných podnikových činností. Na udržanie tohto vplyvu je nevyhnutné, aby sa etický program stal súčasťou organizačnej kultúry.

7.2 Rozhodnutie o prijatí etického programu organizácie má strategický charakter

Ako sme už spomínali, rozhodnúť o prijatí etického programu organizácie musí dozorná alebo správna rada organizácie. Aplikácia etického programu je záležitosťou najvyššieho výkonného orgánu na čele s generálnym riaditeľom (prípadne podobnej funkcie na úrovni *chief executive officer* – CEO). Iniciatíva môže prísť od rôznych subjektov, či už zo strany manažmentu, alebo radových zamestnancov, ale rozhodnutie o prijatí etického firemného programu musí urobiť orgán vlastníckej správy. Rozhodnutie o prijatí etického programu organizácie je sprevádzané stanovením cieľov, ktoré vlastníci a manažéri očakávajú od jeho uvedenia do činností. Pri kladení cieľov etického programu sa vlastníci a manažéri musia dotknúť dvoch principiálnych oblastí:

1. musia zdefinovať cieľ v oblasti organizačnej kultúry,
2. predložiť, aké konkrétne výsledky sa očakávajú od tohto programu.³

Správa vlastníkov má oprávnené dôvody na prijatie rozhodnutia o etickom programe najmä vtedy, ak sa už prihlásila ku koncepcii spoločenskej zodpovednosti podniku, alebo podpísala iniciatívu *UN Global Compact*, alebo sa pridala k iným iniciatívam či hnutiam za dodržiavanie etiky v podnikaní alebo compliance programom. Podľa nášho názoru môžu v zásade existovať tieto dôvody na prijatie etického programu:

- » marketingový,
- » legislatívny,
- » ekonomický,
- » etický.

Marketingový dôvod na prijatie etického programu spočíva v tom, že vlastníci chcú zlepšiť, udržať alebo vytvoriť imidž etického podniku. Povesť podniku je jeden z faktorov, ktorý predáva produkty a služby, a tým v konečnom dôsledku vedie k zvýšeniu zisku organizácie.

Legislatívny dôvod na prijatie etického programu je spojený s požiadavkou prijatia etického programu a compliance programu. Isteže, táto legislatívna požiadavka

³ JOHNSON, K. W. – ABRAMOV, I. Y. 2004. *Business Ethics. A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies* [online]. Washington, D. C. : U.S. Department of Commerce. International Trade Administration, 2004, p. 68. [cit. 01. 12. 2014]. Dostupné na internete: <http://ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf>.

neplatí pre všetky organizácie, mnohé prijímajú tieto programy dobrovoľne s cieľom zamedziť protiprávnemu konaniu vo vnútri organizácie.

Ekonomický dôvod na prijatie etického programu spočíva v znížení nákladov, ktoré vznikajú nemorálnym a nezákonným správaním vo vnútri organizácie alebo zo strany obchodných partnerov alebo vo funkcionalistickom prístupe k podnikateľskej etike, ako o tom píšeme v prvej časti knihy.

Etický dôvod na prijatie etického programu je založený na pochopení miesta etiky v podnikaní. Od toho, aké morálne a etické princípy sa budú aplikovať v organizácií, záleží budúcnosť organizácie a jej miesto v spoločnosti. Podstata etického dôvodu k prijatiu etického programu spočíva v presvedčení vedenia, že morálne správanie je významný faktor, ktorý ovplyvňuje kvalitu podnikania a vníma etiku ako hodnotu. Ani etický dôvod prijatia etického programu nezaručuje, že sa na kľúčových pozíciách neuprednostní v určitých zložitých situáciách ekonomický faktor pred etickými požiadavkami. Existuje však pravdepodobnosť, že takýchto ústupkov bude oveľa menej, pretože organizácia je pod drobnohľadom verejnosti a všetkých svojich pracovníkov, dodávateľov a iných stakeholderov. Respektíve existuje reálna možnosť, že tlak proti porušeniu etiky v takejto organizácii bude omnoho väčší a nakoniec sa presadí etika aj za cenu nižšieho etického zisku alebo dočasnej straty.⁴

Správa vlastníkov a vrcholový manažment po rozhodnutí prijať etický program organizácie prijímajú **programové vyhlásenie**, v ktorom zreteľným spôsobom vysvetlia zamestnancom, aké dôvody ich viedli k takémuto kroku a aké ciele chce dosiahnuť prijatím etického programu. Vo vyhlásení sa prihlásia ku kľúčovým hodnotám organizácie a ku koncepciám a programom, ktoré sa už realizujú. Vyhlásenie by malo jednoznačne obsahovať zmienku o integrujúcom charaktere etického programu, ktorý má preniknúť do všetkých aktivít organizácie a stať sa trvalou súčasťou organizačnej kultúry, pretože etika je základom každej, teda aj organizačnej kultúry.

7.3 Faktory vplyvajúce na etický program

Organizácia, ktorá je rozhodnutá cielavedome podporovať rozvoj morálnej orientácie svojich zamestnancov, je na najlepšej ceste k prijatiu etického programu, v ktorom tieto svoje predstavy zrealizuje. Akú podobu, formu a obsah bude mať jej vlastný etický program závisí od veľkého množstva faktorov, ktoré sú spojené s jej špecifikami. Všeobecne delíme tieto faktory na kvalitatívne a kvantitatívne⁵ (obr. 11).

⁴ Táto časť je prevzatá a ľahko modifikovaná z knihy REMIŠOVÁ, A. 2011. *Vademékum podnikateľskej etiky*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 148 s.

⁵ Podobne aj v práci: REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava : Kalligram, 2011, s. 193.

Kvalitatívne faktory vplývajúce na etický program organizácie	Kvantitatívne faktory vplývajúce na etický program organizácie
typ činnosti podniku	veľkosť organizácie
hodnotová orientácia majiteľov podniku	dĺžka existencie organizácie
úroveň etického myslenia manažmentu	vekové zloženie pracovníkov a pod.
ekonomická situácia podniku	
ekonomická perspektíva podniku	
kvalita organizačnej štruktúry	
vzdelanostná štruktúra zamestnancov	
konkrétne morálna situácia v organizácii	

Obr. 11 Faktory ovplyvňujúce obsah etického programu organizácie

Súhrnne povedané, konkrétny etický program organizácie bude závisieť od konkrétnych spoločenských, ekonomických i politických a kultúrnych faktorov, v ktorých organizácia pôsobí, ako aj od jej hospodárskeho stavu, oblasti pôsobenia, veľkosti, organizačnej kultúry, kvalít manažmentu, demografického i vzdelanostného zloženia zamestnancov.⁶ V literatúre sa uvádza, že dobrý a integrovaný program je taký, ktorý:

1. je vytvorený v súlade s kľúčovými hodnotami organizácie,
2. sa zhoduje s organizačnou štruktúrou, politikami a činnosťami,
3. je v súlade s prioritami vedenia a očakávaniami zamestnancov v oblasti etiky,
4. zamestnanci na všetkých úrovniach ho používajú ako smernicu pri rozhodovaní a konaní,
5. sa časom stáva trvalou centrálnou súčasťou organizačnej kultúry.⁷

⁶ Pri úvahách o tvorbe etického programu využívame aj idey, ktoré sme publikovali vo svojich predchádzajúcich prácach o tejto problematike, predovšetkým v dielach: REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. 3. vyd. Bratislava : Kalligram, 2011. 496 s.; REMIŠOVÁ, A. 2006. Tvorba firemného protikorupčného programu. In: NECHALA, P. – REMIŠOVÁ, A. – CSANYI, G. 2006. *Protikorupčný manuál podnikateľa*. Bratislava : TIS, 2006, s. 20-67; REMIŠOVÁ, A. 2011. *Vademékum podnikateľskej etiky*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 148 s.

⁷ Joshua Joseph, „Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations“, *Business and Society Review* (Fall 2002):309-47, at p. 310. Podľa: JOHNSON, K. W. – ABRAMOV, I. Y. 2004. *Business Ethics. A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies* [online]. Washington, D. C. : U.S. Department of Commerce. International Trade Administration, 2004, p. 21. [cit. 01. 12. 2014]. Dostupné na internete: <http://ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf>.