

# TÝMOVÁ PRÁCE A PROFESIONÁLNÍ ETIKA

Na tomto místě se budeme soustředit na hodnoty jako klíčový sjednocující prvek společnosti, ve které pracujeme. Zaměříme se morálku, etiku, etiketu a zvyky v kontextu různých pracovních nebo národnostních prostředích. Vystihneme její význam při budování integrity a sounáležitosti zaměstnanců s firmou a podíváme se na situace, které mohou vznikat v situaci, kdy jsou hodnoty zaměstnanců v rozporu s hodnotami společnosti.

## 1) MORÁLKA

Morálku můžeme chápat jako celek, který se skládá z hodnot, norem a vzorců chování. Tento mix poté ovlivňuje a do jisté míry předpovídá chování a vzájemnou interakci mezi jednotlivci i celými týmy. Na základě morálky společnost dokáže odlišovat dobro od zla, vyzdvihnout „dobré“ projevy chování a jednání, postihovat na druhé straně ty „zlé“. hodnoty Morálka bývá také charakterizována jako schopnost rozlišovat dobro a zlo a v těchto intencích jednat. V této souvislosti se uvažuje také o morálním řádu. Morálka má vnitřní vazbu k emancipačním a humanizačním snahám lidských dějin, z nichž pramení tzv. mravní cíle a ideály. Pojem morálka se většinou užívá v českém jazykovém prostředí jako synonymum pojmu mravnost, i když termín mravnost se vyskytuje spíše ve starší literatuře a mívá výraznější hodnotící a výchovný podtext. Někdy se v běžné řeči používá jako synonymum morálky také slovo etika, což je nepřesné, protože etika je věda o morálce, je to filozofický obor zvaný též morální filozofie.

Pokud se ovšem morální normy stanou kodifikovanými, psanými (morálními kodexy), jejich dodržování je také mnohem více sledováno a sankcionováno komunitou, na niž se daný kodex vztahuje.

Přestože kodexy jsou formou přechodu od morálních norem k právním, vžilo se nazývat je „etikou“, resp. profesionální etikou. Pojmově přesnější je ovšem označovat pojmem etika obor, který se danými normami zabývá (např. lékařská etika je obor zabývající se etickými problémy lékařství a morálním kodexem lékaře.)

## 2) ETIKA A ETIKETA

### Etika

Etika je vědní disciplína zabývající se mravy, morálkou, zásadami chování, které uznává společnost. Během vývoje řeší etika problémy:

- vztah mezi tím, co je a co má být individuálním a společenským zájmem,
- výběr mezi dobrem a zlem.

### Etiketa

Etiketa je souhrn společensky uznávaných norem, které se v různých společnostech liší. Uznává priority (např. starší má přednost před mladším, žena před mužem, nadřízený před podřízeným, přednost populární osobnosti).

Z výše uvedených definic je zřejmé, že je při tvorbě firemních hodnot nutné dbát a ohlížet se na morálku, etiku i etiketu. Vše zmíněné se může regionálně ale i globálně značně lišit. Obzvláště platné je to v případě globálních společností, které mají nadnárodní působení a kde se v jednotlivých regionech a zemích mohou vyskytnout značné rozdíly v morálce, etice i etiketě. Dohromady s firemními hodnotami pak tvoří klíčové prvky firemní kultury, která se bude výrazně lišit například u českého zastoupení korejské automobilky.

Firemní kultura a týmová práce ve srovnání s italským bankovním domem. Hodnoty globální společnosti by měly být nastaveny globálně, na místních úrovních by však měly být lokálně

přízpůsobeny podle tamějších morálních a etických pravidel a norem. V opačném případě může lokálně dojít k celkovému nepřijetí hodnot stejně jako celé společnosti.

### **3) HODNOTY**

Hodnoty můžeme popsat zkrátka jako chování. Cílem hodnot ve společnosti je stanovit rámeček a očekávání ohledně chování, přístupu a postojů zaměstnanců při naplňování cílů společnosti. Pokud ve společnosti chybí jasně nastavené hodnoty, mohou vznikat značné zmatky a nepochopení. Zaměstnanci mohou zároveň vnímat neférovost, pokud dochází k z jejich pohledu nevhodnému chování kolegů, které je však přehlíženo vedením společnosti. To vše se může stát v důsledku nenastavení, nesprávného nastavení nebo nevyžadování hodnot, pokud definovány jsou. Společnost, která má správně nastaveny a ukotveny hodnoty a chová se v souladu s nimi, má výrazně vyšší naději dosáhnout stanovených cílů.

Zaměstnanci si rozumí, nevznikají mezi nimi konflikty, nedorozumění nebo subjektivně vnímané křivdy. S dobře nastavenými a sdílenými hodnotami je komunikace a vzájemná spolupráce jednodušší, vztahy v práci harmoničtější a je tak dosahováno synergického efektu.

Na rozdíl od stanovení poslání a vize společnosti, k hodnotám by měl mít možnost vyjádřit se každý zaměstnanec společnosti. Následně by měly být jako výstup diskuze hluboce ukotveny ve všech procesech a strukturách společnosti. Je totiž velký rozdíl mezi tím hodnoty pouze definovat a jejich skutečným naplňováním a chováním se dle nich. Pakliže nabíráme nové zaměstnance, měli by tyto hodnoty rovněž naplňovat. Pokud tomu tak není, dochází dříve či později ke konfrontaci firemních a zaměstnaneckých hodnot, ztrátě integrity a sounáležitosti, často také k vysoké demotivaci a následnému odchodu zaměstnance.

Je proto nutné, aby byly hodnoty sdíleny a naplňovány při každé příležitosti, aby to nebyly pouze pojmy vyvěšené na firemních webových stránkách, ale skutečná DNA společnosti.

#### **Chyby při tvorbě hodnot**

Při definici a následném vyžadování hodnot po zaměstnancích dochází k mnoha chybám zpravidla v důsledku nepochopení jejich významu a přínosu pro společnost. Jde zejména o jednostranné nastavení managementem, vágní definici a nedůslednost při jejich vyžadování.

#### **Jednostranné nastavení managementem**

Nastavíme-li hodnoty jednostranně směrem dolů, je jen malá šance na jejich přijetí zaměstnanci. Stává se, že se vrcholné vedení společnosti potká v úzkém kruhu a společně hodnoty definují, jak by to asi mělo ve společnosti vypadat. Výstup v podobě hodnot se pak může předávat zaměstnancům formou pokynů, e-mailovou informací, v některých případech probíhají rovněž rozsáhlá školení a pompézní roadshow managementu napříč organizací, aby hodnoty náležitě odprezentovali a dali jim jistý význam. Pokud ale chybí klíčový prvek, a sice možnost vyjádřit se a reflektovat firemní realitu reprezentovanou zaměstnanci společnosti, naděje na úspěšné ukotvení firemních hodnot je zcela mizivá.

#### **Vágní definice**

Firemní hodnoty definují vzorce chování, postojů a přístupů, prostřednictvím kterých společnost dosahuje úspěchu. Pokud se jejich definice omezí pouze na obecné, i když dobře znějící pojmy (např. integrita, spolupráce, flexibilita atd.), rovněž ztrácí svůj smysl a význam. Hodnoty je potřeba jasně a srozumitelně definovat, dát jim konkrétní obsah nejlépe na konkrétních příkladech projevů chování z nitra společnosti. Konkrétní příklad hodnoty pak může například znít jako imperativ: "Nikdy nedovolte, aby vám ohled na zisk zabránil dělat to, co je správné pro zákazníka." Toto je hodnota, se kterou se ztotožnili zaměstnanci v Bank One.

### **Nedůslednost při vyžadování**

Aby hodnoty něco znamenaly, měly opravdovou váhu a význam, musí společnost odměňovat jejich naplňování a naopak netolerovat, ba přímo trestat jejich nenaplňování. Tím zdůrazní fakt, že nejde o pouhé fráze napsané na papíře, že vedle výsledku je důležitý také způsob, jakým je výsledku dosaženo. Zároveň to klade velký důraz a tlak na management, který se jimi musí rovněž řídit, pokud má vyžadovat jejich naplňování. Pokud zaměstnanci napříč všemi úrovněmi společnosti odchází z důvodu neplnění hodnot společnosti, mělo by to být všeobecně známo a prezentováno. Pokud dlouhodobě tolerujeme ve společnosti zaměstnance, který se neřídí hodnotami společnosti, dáváme tak jasně najevo, že firemní hodnoty pro nás nejsou důležité a sami bychom měli zvážít odchod ze společnosti.

### **Nesoulad v hodnotách**

Společnost, která má dobře definovány hodnoty, je musí sdílet napříč celou společností a žít podle nich nehledě na postavení ve firmě. Kritickým okamžikem proto bývá přijetí nového zaměstnance. Cílem výběrového řízení by tak mělo být vedle posouzení kvalifikace a předpokladů pro danou pozici také posouzení vnitřních hodnot zaměstnance a to, do jaké míry korespondují s hodnotami společnosti. Pokud je míra sladění vysoká, je velká pravděpodobnost, že zaměstnanec “zapadne” a bude platnou součástí týmu. Zaměstnanec bude pravděpodobně spokojený v rámci společnosti, bude cítit sounáležitost a třecí plochy se minimalizují. V opačném případě si zaděláváme na problém. Lidé s hluboko zakořeněnými hodnotami se nemění, nebo se mění velmi obtížně, a tak je pouze otázka času, kdy vyplynou na světlo první problémy spočívající v nesouladu hodnot. Pokud je například společnost orientovaná velmi dynamicky, klade extrémní důraz na změny a rychlé rozhodování v prostředí nedostatku informací, pak člověk, jehož vnitřní hodnota je orientována na jistotu a stabilní prostředí, bude v takové společnosti trpět. Málokdy se přitom stane, že se takový člověk změní a zcela otočí svůj přístup. Mnohem pravděpodobněji to skončí jeho odchodem. Proto je důležité již při náboru brát v úvahu nejen kvalifikační předpoklady, schopnosti a dovednosti, ale také hodnoty. Vnitřní hodnoty člověka jsou něčím, co dokážeme jen velmi obtížně změnit školením nebo jinými formami rozvoje. Jsou hluboko v nás.

### **4) SHRNU TÍ**

V úvodu jsme vymezili pojmy morálka, etika a etiketa a vysvětlili jejich význam pro stanovení fungujících hodnot ve společnosti. Následně jsme se soustředili na hodnoty a jejich význam pro společnost. Zaměřili jsme se na časté chyby při definování a vyžadování hodnot ve společnosti a rizika spojená s nesouladem firemních hodnot s individuálními hodnotami zaměstnanců.

Zdroj:

PŘENOSIL, Richard – JEDLIČKOVÁ, Marie: *Firemní kultura a týmová práce*. Opava, 2017, s. 47–52.