Etika vystupování

(studijní opora výukového předmětu)

Mgr. Petr Jančařík

Obsah

[Úvod 3](#_Toc431803288)

[1. Charakteristika základních etických kategorií 4](#_Toc431803289)

[2. Psychologické aspekty volních vlastností člověka 10](#_Toc431803290)

[3. Etika v podniku, v personálním managementu, veřejné správě 13](#_Toc431803291)

[4. Poradenství v oblasti lidského chování a jednání 25](#_Toc431803292)

[5. Požadavky na zkoušku 33](#_Toc431803293)

# Úvod

Vážené kolegyně

Vážení kolegové,

vítám Vás tímto prostřednictvím na výuce v předmětu nazvaném „Etika vystupování“. Charakteristiku předmětu obsahu včetně doporučené studijní literatury zpracovatele vedoucí katedry Manažerských studií PhDr. Marie Vacínová, CSc. Předložená studijní opora představuje jakýsi „vědomostní základ“ problematiky. Vlastní výuka bude založena na praktických simulacích reálných situacích a adekvátních způsobů jednání a chování v duchu etických norem a pravidel. Na setkání na výuce se těší

Petr Jančařík

# Charakteristika základních etických kategorií

Etika je jednou z nejstarších teoretických disciplín, která vznikla jako součást filozofie. Termín etika pochází z řeckého slova „ethos“, což znamená obyčej, mrav, charakter nebo způsob myšlení. Zásluhou Aristotela se začal vztahovat pouze na mravnost a v podobě slova etika pouze na filozofickou disciplinu zabývající se mravností a mravními ctnostmi člověka.

Etika je tedy vědou o morálce a morálka, morální jednání a jeho normy jsou předmětem jejího zájmu. Člověk si vytvořil etiku jako nástroj na zkoumání toho, co je pro něj v praktickém životě nesmírně důležité, na zkoumání morálky. Prameny norem etického chování musíme hledat v samotné lidské přirozenosti.

Už od starověku se etika považovala za „praktickou filozofii“ na rozdíl od „čistého teoretického“ poznání světa. Specifičnost etiky spočívá v tom, že cíle se tady formují jako idee o tom, co má být, o dobru a zlu, morálních principech a normách chování, v učení o poslání člověka ve smyslu jeho života.

**Užitečnost**

Užitečnost je jednou z forem projevu společenského významu předmětu a jevů, jako i činů člověka. Je to vlastně filozofický směr, který se usiloval vysvětlit empiricky uchopitelné kritérium mravního posuzování lidského jednání, norem. Ve všech etických učeních se projevila materialistická tendence – úsilí spojit mravnost s reálnými zájmy lidí. Pojem užitečnost se interpretoval až když se pochopil účelový charakter mravní činnosti (cíle a prostředky). Spinoza, Hobbes, Locke a francouzští materialisté zdůrazňovali užitečnost jako základ morálky. Podle Benthama je cílem lidského jednání „co možná největší štěstí, co možná největšího počtu lidí“. Mill hodnotil např. duchovní potřeby mnohem výše než fyzické. Byl si vědom, že je štěstí člověka patří vědění o možnostech i tehdy, když tyto možnosti nejsou, nebo se jeví jako nerealizovatelné. Užitečnost je však pouze jeden z aspektů morální hodnoty činů. Protože v třídní společnosti mají zájmy lidí třídní charakter,musíme užitečnost chápat konkrétně – historicky s přihlédnutím na to, jakým cílům a zájmům odpovídá.

**Spravedlnost**

Spravedlnost je pojem morálního vědomí, charakterizující stav věcí, který se pokládá za žádoucí, za odpovídající určitému chápání podstaty člověka a jeho práv. Charakterizuje vzájemný vztah organicky spojených jevů z hlediska rozdělení dobra a zla mezi lidmi. Zahrnuje vztah mezi úkolem jednotlivých lidí v životě společnosti a jejich sociálním postavením, vztah mezi skutkem a odplatou (zločinem a trestem), zásluhami a odměnami, právy a povinnostmi.

**Čest**

Život lidí je spojený se vzájemným plněním různých závazků. V této souvislosti čest představuje způsob plnění morálních závazků a požadavků. Z hlediska individua je naplněním své povinnosti, že strany společnosti je zároveň uznáním jeho kvalit, úspěchů, zásluh. Čest je tedy způsob a kvalita tohoto způsobu vyrovnání se člověkem se svojí společenskou nevázaností. Je spojena s konkrétním společenským postavením člověka, s jeho konkrétní činností. Je hodnocením, uznáním jeho zásluh i osobních kvalit. Zpochybňování těchto kvalit se považuje za zneuctění, za znevážení a narušení cti. Z jedné strany je čest společenským respektem osobnosti, z druhé strany osobnostní reflexí tohoto respektu. Čest je respektem společnosti k osobnosti a osobnosti k sobě. Čest je kategorií objektivně – subjektivního charakteru. Její objektivní stránku tvoří ty reálné osobnostní kvality, kterými prosvítá reálný význam člověka, subjektivní stránku představuje hodnocení člověka, kde se odhaduje hodnota člověka v společenském mínění nebo v hodnocení vlastního „já“.Čest v podobě profesionální cti se stává významným stimulem činnosti člověka i stimulem společenského uznání mistrovství a tvořivosti individua.

**Povinnost**

Povinnost charakterizujeme jako normu, která je spojená s vědomím mravní závaznosti a která je společností kladena na člověka. Je to něco, co mám realizovat nebo taky nemusím. Pokud ji realizuji je moje konání hodnoceno jako mravní – ctnostné, pokud ji nerealizuji moje konání okolí hodnotí jako nemravné. Mravní povinnost platí pro každého, ale je možná jenom tam, kde je možnost jejího naplnění. Naplnit povinnost znamená konat tak, jak je potřeba. Člověk, který žije v určitých společenských vztazích, nemůže tyto vztahy nevnímat. Je jejich součástí a plně si uvědomuje potřebu zásahů do nějakého dění jako svoji povinnost. Tedy se povinnost setkává s vnější a vnitřní potřebou. Povinnost rodiče starat se o svoje dítě se pojí s vnitřní potřebou tak konat. Někdo pokládá návštěvy koncertů za společenskou povinnost, jiní lidé toto považují za svoji vnitřní potřebu. Proto můžeme říci, že naplnění mravní povinnosti souvisí s hloubkou plnění těchto povinností.

**Svoboda**

Pojem svoboda má mnoho aspektů. J. Popelová hovoří, že v etice by nás měli zajímat především ontologický aspekt determinizmu a indeterminizmu. Mnozí filozofové se usilovali najít pro svobodu prostor objevením nějaké trhliny v determinizmu, protože přísný determinizmus vede k odmítnutí možnosti svobody. Biologický, fyziologický a psychologický aspekt svobody dělá svobodu závislou na fyziologicko – psychologických procesech v organismu. Společenský aspekt předpokládá závislost svobody od společenských procesů. Nakonec subjektivní aspekt předpokládá, že svoboda je výsledkem vědomí mravního subjektu. Náboženské myšlení vykládá svobodu člověka jako boží dar. Jiní myslitelé pokládají za důkaz existence svobody člověka pocit této svobody. Vycházejí z toho, že člověk má pocit, že jeho myšlení je svobodné, že jeho konání nemá žádné překážky a proto může dělat všechno, na co mu stačí síly. Jsou přesvědčeni o tom, že výsledek činnosti člověka závisí od jeho vlastního rozhodnutí a že má tedy svobodnou vůli. Pocit svobody je někdy pouze článkem procesu, subjektivního přizpůsobení se venkovním podmínkám.

**Zdvořilost**

Zdvořilost je způsob jednání a vystupování s respektem k druhým. Opakem zdvořilosti je hrubost nebo nezdvořilost. Prvky zdvořilosti jsou takt, velkorysost, ocenění, skromnost, souhlas a soucit.

**Morálka**

Morálka (lat. moralitas, správné chování) znamená představu správného jednání či chování ve společnosti. Týká se většinou věcí závažných a podstatných. Popisuje co je dobré a co je špatné.

**Etiketa**

Etiketa je souhrn pravidel, která jsou zpravidla nepsaná. Tyto pravidla „řídí“ chování osob, říkají co je v určitých situacích vhodné a co nikoliv. Například říkají, že není vhodné mlaskání při jídle, nebo že první podává ruku žena muži atp.

**Svědomí**

Svědomí je schopnost člověka kontrolovat a řídit svoje jednání s ohledem na zodpovědnost vůči svému okolí, tj. druhým lidem, kolektivu a společnosti. Svědomí to je „to“, co člověku zakáže provést něco špatného. Pokud to člověk provede, říká se, že má potom špatné svědomí.

Mohli bychom také říci, že důležitou etickou kategorií je **výchova**, ta má vliv na kvalitu člověka, zejména výchova v rodině. Dítě si během prvních pár let života osvojuje návyky jako zdravení, poděkování, říká prosím, když někoho o něco žádá apod. Také se učí rozlišovat co je dobré a co zlé. Proto je důležité, aby rodiče šli dítěti příkladem a vedli jej k dobré výchově. Hovoří se o tom, že první tři roky života dítě ovlivní natolik, že naučené chování během jeho života příliš nezmění. Tím samozřejmě nelze snižovat význam formativních vlivů na člověka v dospělosti. Zřejmě první souhrn pravidel chování člověka bychom nalezli v Bibli a bez nadsázky bychom jej mohli označit vůbec prvním etickým kodexem. Jedná se o deset známých přikázání, jejichž naplnění je spojováno s mravním (morálním) životem člověka.

Pro zajímavost uvádím trochu netradiční charakteristiku těchto přikázáním německého teologa Langa, které uvedl v pořadu české televize NOE:

1. Nebudeš mít jiné bohy!

Nemusíš se bát moci hvězd, ani kouzel člověka, ani strašidel, ani osudu. Já chci být tvým pomocníkem: drž se mne a budeš svobodný.

Nebudeš si mne zpodobňovat! Nemusíš si o mně dát nic namlouvat od těch, kdo o mně moc mluví a předstírají, že vědí, jaký jsem. Já chci být tvým učitelem ve svém Synu: drž se jeho slov a budeš žít v pravdě.

1. Nebudeš zneužívat mého jména!

Nemusíš mne mnohým modlením a zbožnými úkony donucovat, abych ti pomohl. Já jsem tvůj přítel – a zcela dobrovolně: drž se mne a budeš žít spokojeně.

1. Budeš zachovávat den odpočinku!

Nemusíš se uštvat k smrti prací, neustálým strachem, že někde něco zmeškáš. Já tě chci vést světlem svého Ducha: Drž se mne a budeš žít zdravě.

1. Budeš ctít otce a matku!

Věř, je to nakonec únavný život, stále se bouřit proti rodičům, proti učitelům, proti pořádkům života. Stálá vzpoura zotročuje stejně jako slepá poslušnost. Ty tak žít nemusíš. Já chci být tvým nebeským Otcem: drž se mne a budeš žít ve svorné lásce.

1. Nebudeš zabíjet!

Nemusíš jednat s druhými jako s konkurenty, které je nutno pracovně předstihnout, osobně vyřídit, aby tě nepředstihli oni.

Já chci být tvým ochráncem: drž se mne a budeš žít beze strachu.

1. Nebudeš cizoložit!

Nemáš zapotřebí, aby ses karikaturami nezralé a příživnické lásky připravil o radost z lásky pravé. Já chci být dárcem tvého štěstí: drž se mne a naučíš se milovat krásně a věrně.

1. Nebudeš krást!

Nemusíš se pachtit za nečestným obohacováním. Ať okrádáš bližního nebo stát, dopadne to vždy stejně: co získáš na majetku, ztratíš na klidné mysli. Já chci být tvým živitelem: drž se mne a poznáš, že větší radost je dávat než brát.

1. Nebudeš lhát!

Nemusíš se zaplétat do lží, abys zakryl své slabosti. Lež plodí nedůvěru a tak dělá ze spolužití peklo. Já, tvůj Bůh, mám k tobě důvěru: drž se mne, naučíš se důvěřovat a budeš sám důvěryhodný.

1. Nebudeš žádostivě dychtit po ženě svého bližního!

Nemusíš zatěžovat svůj život dychtěním po kradené lásce, která působí rozvraty. Já, tvůj Bůh, ti dávám lásku ryzí: drž se mne a poznáš lásku obšťastňující.

1. Nebudeš závistivý ani chamtivý!

Nemusíš se užírat závistí druhým. Zbavil by ses tak radosti z vlastního. Já, tvůj Bůh, ti dávám dobré dary: drž se mne a naučíš se žít spokojeně.

Do etických kategorií lze započíst i zákony, předpisy či jiné právní normy. Chování lidí ovlivňují také závazné a psané normy a zákony. Někdy se může jednat i o normy nepsané (tzv. úzus společenského jednání a chování).

# Psychologické aspekty volních vlastností člověka

Volní vlastnosti člověka podmiňují průběh volního jednání. Získávají se během života a týkají se motivace jednání, nebo se projevují při přijetí rozhodnutí, nebo jsou spojeny s provedením volního jednání. Dítě se narodí jen se schopností vykonávat duševní činnost a činnost smyslovou. Jeho první činnosti mají vrozený reflexní charakter /reaguje na podněty světelné, zvukové, dotyku, bolesti atd./. Teprve na podkladě vytvořených dočasných spojů v centrální nervové soustavě vznikají projevy vůle. Vedle vrozených potřeb biologických vznikají potřeby další na základě postupného poznávání okolní reality a objevují se motivy jednání. Také se objevují první náznaky volních vlastností, které se rozvíjejí, upravují, mění, fixují, zlepšují, někdy i zhoršují po celý život.

Jde zejména o tyto vlastnosti:

**Uvědomělost** rozhodování a jednání, která spočívá v určitém postupu, vyplývajícím z přesvědčení o správnosti a náležitosti určených cílů. Opakem této vlastnosti je nedostatek vůle, tzv. sugestibilita, tj. snadné podřizování se vnějším vlivům, a negativizmus, který se projevuje neodůvodněnou snahou jednat navzdor druhým /např. na podnět „A“ reagují „ne A“ nebo „B“/.

**Rozhodnost** je schopnost ve vhodný čas se zdůvodněně a určitě rozhodnout. Rozhodnout tedy předpokládá velkou kritičnost rozumu i příslušné pravdivé informace /fakta/. Rozhodným je takový člověk, který dovede v pravý čas odstranit zbytečné pochybnosti a váhání. Nelze však hovořit o rozhodnosti u toho, kdo nemá pochybnosti, protože má omezený rozhled, přijal nekriticky mylné informace a má omezené logické myšlení. Rozhodným nemůže být člověk sugestibilní.

**Sebeovládání** se projevuje hlavně dvojím způsobem:

1. umět se přinutit ke splnění úkolů /překonat strach, lenivost, nesmělost, nechuť, pochybnosti apod./,
2. umět utlumit nežádoucí projevy zejména prudkých citů a omezit impulzivní projevy /slušnost, zdvořilost, takt diskrétnost/.

**Energie a vytrvalost** jsou potřebné k překonávání překážek /hlavně vnějších/, stojících v cestě k vytčenému cíli. Avšak samotná energie bez vytrvalosti by byla málo platná. Proto vytrvalé vypětí energie, které neslábne, nýbrž sílí, narazí –li na obtíže, je projevem silné vůle.

**Výchova vůle** spočívá s překonávání životních obtíží. Člověk může obtíže překonávat jen tehdy, ví-li proč co dělá. Proto je smysl pro pravdu a skutečnost první podmínkou výchovy vůle. Další podmínkou je záměr chtít začít a vytrvat. Rozvíjet sílu vůle znamená vyhýbat se snahám, které se rozplývají v nejasných a neuskutečnitelných přáních a touhách. Třetí podmínkou je rozhodovat se pro řešení problémů, pro činy, které můžeme splnit. Nestavme si „vzdušné zámky“. Další velmi důležitou podmínkou výchovy k efektivnímu volnímu jednání je vytvoření zvyku hodnotit své činy, uvědomovat si jejich následky a dívat se na ně kriticky a co nejobjektivněji.

Problémy volního jednání jsou stěžejními otázkami při jednání s lidmi a skýtají nepřeberné množství aplikací v řídící práci s lidmi.

**Motivace, potřeby, zájmy, zvyky, návyky** jsou často pro jednání a chování člověka determinující. Motiv představuje určitý podnět /impulz/, který vede člověka k uspokojování nebo omezení či zrušení již dříve vzniklé potřeby, případně ke vzniku nové potřeby /na základě nové informace/. Potřeby třídíme obvykle na hmotné /bydlení, odívání, stravu, osobní věci atd./ a kulturní /například kniha- její obsah, hudba, vzdělání, atd./. Všechny ostatní potřeby bychom mohli označit jako sociální vznikají působením sociálního prostředí v němž člověk žije /např. poznání, uznání, opory, jistoty, lásky přimknutím k někomu, společenského kontaktu, módnosti, pohodlí atd./. Potřeby jsou základní motivy našeho jednání a chování. Obvykle se definují jako prožívání určitého nedostatku v dané situaci, závažného pro život člověka, nebo jako prožívání porušení psychické rovnováhy, tedy opět určitého nedostatku, který se snažíme odstranit jeho uspokojením. Lze říci, že dynamika lidské psychiky /její pohyblivost, přizpůsobivost i autoregulace/ je podmíněna vznikem a přiměřeným uspokojováním lidských potřeb. To je také předpokladem tělesného a psychického zdraví a životního štěstí. Dlouhodobé neuspokojování, zejména sociálních potřeb kulturního člověka vede obvykle k poruchám v jeho psychickém životě. Zájmy rozumíme takový vztah k určitému objektu, který je příčinou obrácení pozornosti k tomuto objektu. Jestliže například v charakteristice člověka je uvedeno, že má výrazný profesionální zájem, znamená to, že má zájem o svou odbornou práci, snaží se být vždy včas na svém pracovišti, je pro svou práci dobře připraven, čte vše, co se týká jeho profese, rád o své práci přemýšlí i hovoří a získává další odborné zkušenosti od jiných, vkládá do své práce vlastní tvůrčí prvky. Zájem je ovšem charakteristickým rysem osobnosti jen tehdy, jde- li o trvalé zaměření. Není jim kupříkladu dočasný zájem hladového o jídlo, který po nasycení zmizí. Zájmy jsou nejdůležitější hybnou silou pro získávání znalostí /znám, vím/, dovedností /umím/ a návyků člověka /umím perfektně, mistrně, hravě/. Nedostatek trvalých, silných zájmů hodnotíme proto u člověka jako vážný nedostatek.

Charakterizujeme –li člověka, všímáme si obsahu, stálosti,šíře a aktivnosti jeho zájmů. Jsou lidé, kteří jeden zájem rychle zaměňují za jiný. Na šíři zájmů spočívá ono obdivující množství znalostí, které charakterizuje velké osobnosti. Návyky jsou zautomatizované prvky chování a jednání, činnosti člověka /nikoliv automatické, neboť se nevylučuje kontrola myšlením/. Dovednosti se vyznačují jako schopnosti vykonávat automatizovaně některé operace. Dobré návyky jsou pro lidskou psychiku důležité. Objeví-li se určité již známé podněty, zabezpečují návyky průběh systému vžitých reakcí. Je-li tento systém reflexů dostatečně zpevněn /opakováním, cvičením, životní praxí, libými citovými vztahy…/, pak nepotřebujeme ani obvyklé množství podnětů a pohotověji reagujeme. Špatné návyky nazýváme zlozvyky. Mohou se vyskytnout v pohybové i slovní oblasti psychiky člověka. Tak kupříkladu neustálé přihlazování nebo čechrání vlasů, škrábání za uchem, na temeni hlavy, zabořování palce do jedné, ostatních prstů do druhé tváře apod. považujeme za nepříjemné a nežádoucí zlozvyky. Stejně tak nevhodné v soukromém životě a chybné při jednání na pracovišti jsou zlozvyky vkládat do řeči slova, která nejčastěji vyplňují jen „mezery v myšlení“, jako „že ano“, „tedy“, „víte“, tovíte“ „když se to vezme“, „že jo“, „prosté“, „ne-e“, „e-é“, „e-hm“ apod. Mnohé zlozvyky vznikají neúmyslně, bezděčně, bez jakékoli vědomé účasti. Avšak úmyslné pěstování vhodných zvyků, pracovních návyků, správných technologických postupů, opatření bezpečnosti práce, tak jako návyků správného společenského chování, kulturního jednání s podřízenými atd. a je žádoucím směrem rozvoje člověka.

# Etika v podniku, v personálním managementu, veřejné správě

Velmi zajímavý průzkum etických aspektů jednání lidí v podnikové sféře provedla v roce 2003 skupina odborníků na webové stránce iDnes. Byly zkoumány otázky, zda se slušné jednání pracovníkům vyplácí a zjišťovalo se zda jsou zaměstnanci, kteří se chovají eticky, tj. slušně a poctivě v práci úspěšnější. Z celkového vzorku odpovědělo jen 35 respondentů ano, zatímco 242 lidí odpovědělo ne. Málokoho to asi překvapí. Veřejné mínění, media ovlivňují mínění lidí, kteří se dozvídají, že různé nepravosti, korupce, sobeckost a bezohlednost dnes řadě lidí prochází. Ve firmách vládne agresivita, atmosféra diktátu, nedobré vztahy lidí, nezájem manažerů o podřízené. Průzkum také ukazuje, že celková hrubost a vulgárnost neexistují jen v reálném životě, ale že se projevuje také v internetové komunikaci. Jsou již v mnohých firmách formulovány zásady tzv. síťové etikety.

V souvislosti s tímto problémem se objevují studie, že je pro podniky obecně přínosné, když se management chová eticky. Přitom je dodržování zákonných a dalších předpisů, které se vztahují k etickému vedení podniku a které jsou známy pod pojmem **compliance** jen minimem toho, co by mělo dělat vedení podniku v oblasti řízení lidí. Jde o tzv. étos personálního managementu, tedy o to snahu vědomě jednat v souladu s mravními hodnotami. Podniky většinou znají rizika neetického vedení lidí a uznávají, že etické vedení přispívá k tomu, aby na trzích získaly zboží, služby, práce a informace. Podniky, které „jednají eticky“ mohou očekávat dokonce výhody v konkurenceschopnosti oproti podnikům, které tak nečiní.

**Směry etického vedení podniku** jsou různé, soustředí se ale hlavně na tři aspekty:

**Aspekt obsahu**: etické chování se ukazuje s ohledem na ekologickou, sociální a ekonomickou odpovědnost. Je třeba, aby to, jak se podnik chová ekologicky, bylo uvedeno do souladu se společenskou odpovědností vůči místnímu, regionálnímu, národnímu a celosvětovému prostředí, jakož i s dodržováním dlouhodobé perspektivy podniku.

**Aspekt směřování**: etické chování necílí pouze z podniku směrem k okolí podniku, ale také směrem dovnitř podniku k zaměstnancům.

**Aspekt odpovědnosti**: za etické chování podniku je odpovědný jak jednotlivec, tak kolektiv, podílející se na práci v daném podniku.

Každý podnik potřebuje etickou strategii. Tu formuluje vedení podniku. Vedení podniku spolu s personálním managementem mohou rozhodnout, jaká myšlenka etiky má stát v popředí:

* etika svobody, která rozšiřuje hrací prostor každého jednotlivce,
* etika užívání, která se snaží přinést mnohým co možná největší spokojenost, aniž by poškodila jiné,
* etika chování, která stanovuje etická měřítka a volá k následování nebo
* etika odpovědnosti, která se odvozuje odpovědnost za blaho jiných na základě propojených s nimi.

Proto formuluje personální management etiku managementu jako součást podnikové etiky, která ukazuje, že každý jednotlivec odpovídá za etické vystupování celého podniku.

Etika personálního managementu hodnotově vyjadřuje zastřešení soustavné personální práce. Zavazuje management k tomu, aby se choval sociálně odpovědně, zejména s ohledem na zájmy zaměstnanců. Zde se používá anglické módní slovo corporate social responsibility (podniková sociální odpovědnost). Jádrem této odpovědnosti je „zlaté pravidlo“, které existuje v mnoha formulacích a jako reciproční zásada vyzývá každého jednotlivce k tomu, aby se vždy jiným choval tak, jak by sám chtěl, aby se k němu chovali druzí. Je –li toto zlaté pravidlo stanoveno a přijato, zakládá osobní odpovědnost každého pracovníka pro etické jednání.

V zásadě sestává **etika personálního managementu** ze dvou částí:

**Etické základní principy**: popisují správně všeobecně etickou základní pozici pro personální management. Co se považuje za přiměřené doporučené chování zaměstnanců personálního managementu jako jednotlivce i jako útvaru? Co jsou hlavní hodnoty personálního managementu nejdůležitější skupiny požadavků personální práce, jak mají být ověřovány etické principy a v jakých intervalech by se mělo o etických zadáních diskutovat?

**Zásady jednání**: popisují odpovědnosti zaměstnanců personálního managementu vůči zákonu a podniku, které se zahrnutím do pracovních smluv mohou mít závažný účinek. Zde se upravuje například zacházení s lobbingem a diskriminací, překonávání zájmových konfliktů, předpisy týkající se korupce a hranice tolerance, povinnosti mlčenlivosti, privátní zacházení s podnikovými zdroji jako internet nebo telefon jakož i další odpovědnosti vůči podniku.

Jaké výhody vyplývají pro podnik z formulované etiky personálního managementu?

* Všichni zaměstnanci jsou oprávněni k tomu posunovat etické chování do popředí v podniku, tak i mimo podnik a eticky se chovat. To působí příznivě na pracovní atmosféru, podnikovou kulturu a image podniku.
* Do té míry, jak jsou nastavena pravidla etiky personálního managementu, mohou být všichni zaměstnanci personálního oddělení, ale také vedoucí pracovníci voláni k odpovědnosti za chybné jednání.
* Do míry, do jaké etická pravidla korespondují se systémem pobídek v podniku přitáhnou tato pravidla takové zaměstnance, kteří chtějí v dobrém prostředí podat dobrý výkon, což na dlouhou dobu posílí rozvoj podniku.

Etika personálního managementu vesměs pomáhá při obrácení pozornosti na etické aspekty v každodenním jednání.

Odbourávání etických bariér

Mnohem napínavější je poukázat na základní požadavky etiky personálního managementu. Přitom existuje mnoho možností:

* Ukazuje se, že etické chování a snaha o úspěch si přirozeně neodporují, ale mohou se navzájem propojit a ovlivnit zapracování nových zaměstnanců, aby se již od počátku dbalo na to zabránit neetickým praktikám. Například egocentrizmus a hledání osobního úspěchu za každou cenu se nepovažuje za způsob chování vhodný pro danou podnikovou kulturu.
* Dbá se na to, aby zaměstnanci nebyli příliš svázáni v hierarchii a skupinách, u kterých přehnaná loajalita posiluje odpor proti možnému etickému chování.
* V rámci obsazování pracovních míst se přiděluje zaměstnancům oprávnění také pro etická rozhodnutí a snaží se zabránit rozdrobení dělení práce, kdy by každý zaměstnanec přesouval odpovědnost na někoho jiného.
* Zveřejňuje nejen vlastní aktivity k prosazování etického chování, ale také vlastní chyby a usiluje o dlouhodobost vyrovnaného a konzistentního chování.

Zaměstnanci, kteří by se měli zachovat eticky v situaci, která je pro ně těžká, mohou být za to pro všechny ostatní zaměstnance ze strany personálního managementu pochváleni a viditelně vyznamenáni. To je signál významu, který personální management přisuzuje své etické základní pozici. Rada podniků koncipuje tzv. trénink etiky.

**Trénink etiky**

Ten vedle zprostředkování etických principů zajišťuje nacvičování etických technik řešení problémů. To probíhá zejména na základě diskuze o případech rozhodnutí, která obsahují etickou problematiku. Tak mohou získat zaměstnanci sebedůvěru v etických otázkách. Kromě toho se zprostředkovává kde a jak mohou zaměstnanci najít pomoc v podniku při rozhodování ve svízelných situacích. Trénink etiky není zaměřen na to měnit osobní hodnoty zaměstnanců. Slouží spíš k tomu ukázat na způsoby, jak se dá individuální chování přizpůsobit principům podniku. O etice se dá diskutovat a lze ji trénovat na základě konkrétních případů. Například ukázat na nepovolené účasti interních zaměstnanců v tisku, používání majetku podniku k soukromým účelům nebo podfuky při počítání nákladů.

Trénují se také reakce při chování, které ukazujete na roli vedoucího pracovníka.

* Můžete především mluvit s osobou, případně osobami, které jsou neetickým chováním postiženy. Jak posuzují tyto osoby to, jak dbáte na tyto principy? Potřebují podporu? Mohou být povzbuzeni k tonu, aby proti neetickému jednání sami vystupovali?
* Můžete neetické jednání uvést ve známost příslušným pracovníkům a postarat se o vyřešení problému.
* Můžete na daném místě v podniku učinit oficiální hlášení, které je pro dané etické chybné jednání. To může udělat manažer i pracovník pověřený výukou etiky.
* Radu a podporu můžete hledat mimo podnik například u supervizorů, organizací jako jsou odbory nebo u specializovaných právníků na pracovní právo.

Německý teoretik personálního managementu Stein formuluje **základní otázky auditu personálního managementu.**

* Následuje management svoje měřítka hodnot a svou etiku personálního managementu?
* Může být rozhodování a jednání zaměstnanců hodnoceno jako etické?
* Existují odchylky mezi etikou managementu v koncepci a praktickém využití, jsou požadavky etiky managementu zaměstnanci realizovatelné?
* Jsou konflikty zájmů managementu a zájmy jednotlivých pracovníků v managementu?
* Cítí se zaměstnanci zavázáni podnikovými hodnotami a etickým zadáním personálního managementu?
* Jsou si zaměstnanci vědomi pověsti podniku, jakož i jejich vlastního vlivu, který na ní mají?
* Hájí se zadání důvěrnosti v personálním managementu?
* Chovají se zaměstnanci managementu podle požadavků nediskriminace?
* Jsou systémy v personálním managementu, které mají podporovat etické chování dostatečně nosné?
* Smějí být rozhodnutí managementu zpochybňována z etického podhledu?
* Fungují subjekty zabývající se stížnostmi také co se týče etických otázek?
* Zajišťuje personální management přiměřený trénink etiky, který je dostupný pro všechny zaměstnance?

**Zřídit etický audit**

Centrálním úkolem personálního managementu s ohledem na etické chování v podniku a podniku pravidelně ověřovat dodržování etiky v podniku. To se nazývá etický audit, kdy se v podniku hledají slabé stránky, mezery a potenciál ke zlepšení etického systému. To se může vztahovat speciálně na etiku personálního managementu. Uveďme několik příkladů z praxe.

V Severní Americe a v západní Evropě se etické zásady v období po druhé světové válce začaly prosazovat nejdříve v podnikatelském sektoru. Docházelo k tomu především na základě poznatku, že demokracie a hospodářská prosperita nejsou jen výsledkem pouhého uplatňování pravidel tržní ekonomiky, nýbrž zároveň i morálně etického smýšlení a chování lidí. Významní američtí právní specialisté Thomas W. Merrill a David N. Goldsweig v polovině devadesátých let minulého století podstatu etického chování podniku (v tomto případě General Motors) charakterizovali následovně: „Koncepce podniku je jednoznačná a ve shrnutí zní takto: budeme dodržovat zákony všech zemí, v nichž podnikáme, a vždy se budeme řídit nejvyššími možnými etickými normami. Jsme přesvědčeni o tom, že neexistuje rozpor mezi dobrým podnikáním a dobrou příležitostí pro podnik. Tím, že si uchováváme své dobré jméno díky nedotčené bezúhonnosti, pomáháme získávat loajalitu našich zákazníků“.

V personálních útvarech mnoha amerických a kanadských podnikatelských subjektů byly v posledních letech zřízeny funkce referentů pro etické záležitosti, jejichž úkolem je pomáhat zaměstnancům nejen při jejich seznamování s legislativními, nýbrž – a to zejména – s podnikovými etickými normami. V nich je všeobecně vyjadřováno přesvědčení, že majetek firmy a své postavení zaměstnanci využívají výlučně jen v zájmu a ve prospěch svého zaměstnavatele.

Zaměstnancům se přímo zakazuje:

* být majiteli investic jakéhokoli podniku, jež prodává výrobky nebo poskytuje služby podobného druhu jako jejich vlastní podnik,
* zastupovat konkurenční podnik či podniky,
* v rámci podniku zadávat zakázky příbuzným nebo přátelům,
* půjčovat si finanční prostředky od podnikatelských subjektů, které obchodují nebo hodlají být v obchodním spojení s jejich podnikem,
* podílet se na takové činnosti úřadů státní správy nebo územní samosprávy, která by měla – či mohla mít – přímý dopad na aktivity jejich podniku.

Ve Spojených státech, Kanadě, západoevropských a dalších zemích se často v etické oblasti ještě větší nároky kladou na chování pracovníků úřadů veřejné správy. Leckde se v této souvislosti aplikuje již zmíněný tzv. etický audit. Všeobecně se vyžaduje maximálně možná bezúhonnost volených představitelů samosprávy a úředníků státní správy a samosprávy, v první řadě těch, kteří zastávají řídící funkce. Velmi podrobně jsou v etických kodexech úřadů rozpracována zejména pravidla chování při zadávání veřejných zakázek a najímání a kontrahování služeb od soukromých podnikatelů.

Jako příklad lze uvést **Etický kodex Sdružení veřejné správy** (Association of Public Administration – ASPA) nebádající pracovníky úřadů k následujícími typu chování: „S cílem dosáhnout všeobecné důvěry demonstrujte jako veřejná instituce ve všech vašich veřejných aktivitách maximální stupeň osobní soudržnosti, pravdivosti, upřímnosti a pevné mysli. Pracujte tak, aby v průběhu vaší pracovní činnosti nebylo třeba zjišťovat žádné osobní zneužití. Vyvarujte se jakýchkoli aktivit, které by ve vašem zaměstnání vyvolávaly konflikt zájmů… Zamezujte jakékoli nezákonné diskriminaci, podvodům a nesprávnému používání veřejných fondů… Pracujte s respektem, zájmem, zdvořilostí a odpovědností ve vztahu vůči veřejnosti při vědomí skutečností, že práce pro veřejnost sahá za hranice vašich osobních zájmů. Osobně se angažujte ve prospěch profesního růstu vašich pracovníků a těch, kteří se snaží zapojovat do veřejné správy… Za osobní povinnost pokládejte uplatňování maximálně profesních přístupů ve veřejné správě, společně se smyslem pro spravedlnost, nestrannost a efektivnost“.

Zobecníme-li etické přístupy prosazované ve veřejné správě demokratických států, vystupují do popředí hlavně následující zásady:

* za prioritní etickou výzvu lze označit skutečnost, že volení představitelé a vedoucí pracovníci regionálních a municipálních úřadů k pracovníkům svých týmů a dalším jednotlivcům a skupinám přistupují s maximálním respektováním zásad spravedlnosti a zodpovědnosti,
* vedoucí pracovníci vystupují čestně, zodpovědně, nezaujatě, rozvážně a současně rozhodně, tolerantně, diskrétně a přátelsky vůči druhým jedincům, jsou otevření vůči jejich požadavkům a výhradám a podporují jejich tvořivost,
* uvážlivě, přímo a taktně volení představitelé a další vedoucí pracovníci řeší ve svých týmech přestupky vůči etickému chování, pokud k nim dochází, přičemž se soustavně snaží vytvářet podmínky pro to, aby k takovýmto situacím nedocházelo.

V prostředí podniků i institucí veřejné správy se stále více objevují tzv. **etické kodexy. Dokonce je možno konstatovat, že čím více upadá ve společnosti morálka a mravnost, tím více různých, někdy dost rozsáhlých etických kodexů se objevuje**.

Podle Wikipedie je etický kodex dokument, který upravuje obecná i konkrétní pravidla práce v jednotlivých organizacích a profesích. Svůj etický kodex mají například lékaři (Hippokratova přísaha), právníci, novináři a další profese. Také některé organizace, sdružení nebo firmy mohou vytvářet kodex pro své zaměstnance, a to buď závazné (zaměstnanec může dostat při smlouvě kodex k podepsání a na základě jeho porušení mu hrozí výpověď) nebo nezávazné (jejichž dodržování je dobrovolné). Etický kodex je nástroj, který by měl přimět či přinutit zaměstnance, aby se chovali podle pravidel definovaných v etickém kodexu. Etický kodex by zcela jistě neměl být represivním nástrojem. Měl by být součástí směrnic společnosti a měl by vést lidi k dobrému. Většina zaměstnanců by s ním neměla mít sebemenší problém.

**Etický kodex může obsahovat několik tematických částí**:

1. **Chování**. Vlídné přivítání a pozdrav zákazníka, slušné a seriozní vystupování, zdvořilost, ohleduplnost. Tyto prvky chování by měl každý automaticky dodržovat bez kodexu, ale připomenutí není na škodu a pokud zaměstnanec podepíše kodex, je možné v případě nedodržení toto řešit. Do chování lze zařadit také slovník a nářečí, jakým člověk mluví. Např. v televizi by moderátor měl mluvit spisovným jazykem, kdežto v samoobsluze v Horní Dolní může klidně mluvit místním dialektem – pokud to ovšem nevadí majiteli obchodu.
2. **Oblékání a vizáž**. Ne v každém zaměstnání si zaměstnanci mohou chodit oblečení podle svých představ. Těžko si představíme bankovního úředníka v roztrhaných riflích, vytahaném tričku a pěti náušnicemi v pravém uchu. U automechanika je to zase celkem přijatelné. Každý zaměstnavatel může mít svoje pravidla pro oblékání a vizáž svých zaměstnanců. Některým mohou vadit náušnice u mužů, piercing a tetování na viditelných místech, vyholená hlava nebo naopak punk-účes,přílišná barevnost vlasů atp.
3. **Zachování know-how a obchodních informací**. Každá společnost si buduje svoje know-how dlouhá léta. Často je jedná o také nebo neveřejné informace, které by při úniku mimo společnost mohly pomoci konkurenci. Proto bývá součástí každého etického kodexu část, která zakazuje předávání jakýchkoliv interních informací (výrobní postupy, strategické a obchodní informace) mimo společnost, často pod pohrůžkou okamžitého propuštění.
4. **Odbornost a profesionalita**. Kromě slušného vystupování se od zaměstnanců očekává, že budou pracovat s maximální odborností a profesionalitou. Odvedou-i dobrou práci, zákazník se jistě rád vrátí s další zakázkou. Součástí toho by mělo být i to, aby odborná péče byla věnována každému bez rozdílu.
5. **Fair –play, konflikty a střety zájmů**. Všichni zaměstnanci by měli jednat férově, bez zaujetí, bez toho, aby z toho měl zisk pouze jeden zaměstnanec nebo jeho rodina. Např. poskytování zvláštních informací kamarádovi pracujícím pro dodavatele, aby vyhrál výběrové řízení je nepřípustné.

Jako příklad z našich poměrů lze uvést Etický kodex zaměstnanců statutárního města Ostravy, který upravuje tyto následující záležitosti (doslovné znění – výňatek):

Článek 3 Profesionalita

1. Výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Úředník a zaměstnanec veřejné správy vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Za kvalitu své práce a za rozvíjení svých odborných znalostí je osobně odpovědný a své vzdělání si studiem průběžně prohlubuje.
2. Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.
3. Ve vztahu k veřejnosti jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

Článek 4 Nestrannost

1. Úředník a zaměstnanec veřejné správy dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se zdrží také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost jeho rozhodování.
2. Ve shodných nebo podobných případech jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.
3. Úředník a zaměstnanec veřejné správy vystupuje vůči účastníkům právních vztahů objektivně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně, veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

Článek 6 Střet zájmů

1. Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Soukromý zájem představuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.
2. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy.
3. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se nezúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
4. Pokud si úředník a zaměstnanec veřejné správy není jistý, zda jde o úkony slučitelné s jeho podílem výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.

Článek 7 Korupce

1. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované úředníku a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto dotčeny nejsou.
2. Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplatit službu či laskavost, která mu byla prokázána.
3. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob (klientelismus, nepotismus), jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.
4. Jakékoliv korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se úředník a zaměstnanec veřejné správy dozvěděl hodnověrným způsobem, je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Dále je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody.
5. Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu s tímto článkem, informuje úředník a zaměstnanec veřejné správy svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.

Článek 8 Nakládání se svěřenými prostředky

1. Úředník a zaměstnanec veřejné správy vynakládá, v souladu s právními předpisy veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

Článek 9 Mlčenlivost

1. Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.
2. Úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozdahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti v souladu s právními předpisy zproštěn.

Článek 11 Veřejná činnost

1. Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.
2. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k ovlivňování úředníka a zaměstnance veřejné správy. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy.

# Poradenství v oblasti lidského chování a jednání

Skutečností zůstává, že každý z nás má určit rezervy v komunikaci s druhými, shledává určité nedostatky ve svém chování a jednání, často si na něco stěžuje apod. Rakouský psycholog V. E. Frankl píše, že běžné utrpení (nemá tím na mysli velké problémy jako je závažné onemocnění nebo život pod hranicí chudoby) k životu prostě patří. Tato utrpení rozděluje na utrpení reálná, které vám přinese život a na utrpení zbytečná, která si přinášíte vy sami. Člověk prostě v životě pořád musí řešit drobné či větší problémy. V chování a jednání člověka se projevují takové snahy jako je získat důvěru druhých, jak zapůsobit dobrým dojmem, jak jednak s druhými na rovinu či „takticky“, jakou roli hraje na pracovišti apod.

V rámci seberozvoje lze upozornit na tři zajímavé oblasti, kterým bychom měli věnovat zvýšenou pozornost. První bych mohl nazvat „**Obejít se bez nervozity**“, druhou „**Zvládat sebeovládání**“ a třetí „**Umět se nadchnout a myslet pozitivně**“. Zkusme formulovat některá východiska a podněty pro vaše jednání a chování.

**Obejít se bez nervozity**

Přepadne –li vás někdy nervozita, když jde o důležitou věc, nebo znervózníte –li už tehdy, chcete –li proniknout k důležitému člověku a váš záměr stěžují překážky, měli byste přemýšlet o tom, jak k tomu dochází. Lze proti nervozitě něco dělat? Dá se s ní žít? Je nervozita nemoc, která se dá tišit léky, nebo je jí člověk vydán napospas po celý život? Samozřejmě, že téměř každý již slyšel o lécích, které nervy posilují nebo dokonce mají odbourávat zábrany. Leckdo má možná s takovými léky i vlastní zkušenosti. Určitě však zjistil, že být odkázán na léky proti nervozitě není nic dobrého. Proto bychom měli hledat jiné cesty.

Nervozita je vnitřní neklid. To platí pro všechny, i pro ty lidi, kteří navenek působí klidným dojmem. Vnitřní neklid se však projeví nejen tehdy, je-li vyvolán stresem nebo vypjatými situacemi. Dá se říci, že nervozita je jakousi vnitřní rozpolceností. Psychologové a lékaři zabývající se nervozitou o ní napsali mnoho knih. K nejzajímavějším publikacím o nervozitě však stále ještě patří úvahy Hanse von Hattingberga z doby před 80 let. Napsal mimo jiné: „Nervozita je porucha rytmu, je to vnitřní zábrana, Nervozita je křeč. Jestliže nepřevládají aktivní podněty, pak se projeví místo křeči její rub, ochrnutí. Ze vzájemné překážky vzniká vnitřní střet, který musí být překonán. Spotřebovává se duševní síla k překonání tohoto vnitřního střetu, jenž se však neustále obnovuje z protitlaku překážky, která se vytváří stále znova. Být nervózní- to znamená nevědět, čeho jsem schopen. Nervozita je vnitřní nejistotou, instinktivní nejistotou, nejistotou vůle, slabostí vlastního Já. Nervozita je strach, strach před druhou stranou, strach před sebou samým.“

To všechno je velmi závažné a nelze to podceňovat. Nervozitu můžeme sami potlačovat, protože vzniká i ze slabosti vlastního Já, zejména z nejistoty vůle. Nesmí se ovšem přehlížet, že existují souvislosti mezi „organickou chorobou“ a nervozitou. Organická choroba může ovlivňovat nervozitu a nervozita může naopak ovlivňovat organickou chorobu. Je tedy možné vzájemné působení, protože při četných onemocněních mají velký význam duševní vlivy, které opět mohou mít tělesné příčiny. Nestačí tedy dělat něco proti nervozitě, aniž věnujeme péči celkovému zdraví.

Vypořádat se s nervozitou je obtížné, chápeme-li ji zásadně jen negativně. Samozřejmě, že nám překáží, ale každý, kdo je nervózní, si musí uvědomit, že nervozita má i pozitivní stránku. Nervozita je často spojena s přáním jít dál, vzchopit se, dosáhnout cílů, kterých nedosáhne každý. Pochází často z vnitřní nespokojenosti nebo ze zřetelné nespokojenosti se současným stavem. Vychází i z nespokojenosti s vlastní osobností, a právě zde jsou příčiny, z nichž musíme vycházet, chceme-li se nervozity zbavit.

Jste-li nervózní, pak musíte mít především pevnou vůli, chtít se nervozity zbavit a věřit, že se jí zbavíte. Někdo se jí ale v zásadě ani zbavit nechce, nebo nevěří, že se jí může zbavit, a tak se drží své nervozity, pociťuje ji jako nezasloužené břemeno, ale zároveň si libuje v sebelítosti. Nervozita pro něho zůstává útočištěm, výmluvou a leckdy se nervozita dokonce stává únikem od reality. Nervozita úzce souvisí se strachem. Často je to strach z pravdy, který nás znervózňuje. Nervozita je však také únik před odpovědností a nakonec je nervozita únikem před sebou samým.

Abychom nervozitu odstranili, potřebujeme k tomu nejprve vnitřní odhodlání. Samo přání něco proti ní dělat nestačí. Kdo chce proti nervozitě úspěšně bojovat, musí se nejprve vnitřně osvobodit, musí si přiznat příčiny nervozity. Přitom nesmějí zjištěné chyby a slabé stránky posílit sebelítost nebo dokonce vzbudit zalíbení v roli trpitele. Zabýváme-li se vlastním „Já“, mělo by to vést spíše k přirozenému rozvoji sama sebe.

Jste-li nervózní, neměli byste své postavení vidět jen negativně. Již jsme se zmínili o tom, že nervozita má i své pozitivní stránky. Uvědomte si, že ve vaší nervozitě tkví i životní síla. Vzpomeňte si na trému známých umělců. Ti se s ní setkávají po celý život. Před každým vystoupením s ní musí bojovat, ale jakmile se postaví na jeviště a vyřknou první větu, cítí se uvolnění. A z tohoto uvolnění vzniká onen velký výkon, který pak nakonec vyvolává bouřlivý potlesk diváků či posluchačů.

Je potřeba si položit tyto otázky. Víte opravdu, kolik toho dokážete? Opravdu jste se pokusili zjistit, co dokážete, nebo se při nepatrném riziku hned zaleknete? Strachujete se o své věci, nebo jste téměř rozhodnuti o své věci bojovat, protože si uvědomujete, že při každém jednání něco získáte? Přitom se často zjistí, že jste svého cíle nedosáhl jen proto, že jste se nezabýval svými věcmi soustavně, že jste byl třeba příliš pohodlný a zdůvodňoval svůj neúspěch obecnými jevy a nikoliv dostatečnou prací. A nakonec si člověk vytvoří představu, že se proti něco všechno spiklo. S takovou nervozitou si ovšem můžeme poradit. Daleko lépe než s tou, která přepadá i lidi, kteří angažovaně plní své povinnosti. Pokuste se vzpomenout si na situace, v nichž jste znervózněli. Víte, proč jste nervózněli? Znervózněli byste i tehdy, kdybyste se na tyto situace připravili? Jak jste svou nervozitu překonali? Škodila Vám tato nervozita? Jaké důsledky byste mohli z těchto zkušeností vyvodit?

**Zvládat sebeovládání**

Neexistují sice žádné exaktní důkazy o tom, že všichni lidé jsou od přírody agresivní, ale řada znaků, jež se považují za prapůvod agresivity, nasvědčuje tomu, že nebezpečí agresivní reakce je velmi vysoké. Badatelé jako Freud a Lorenz připisují lidem vrozené agresivní pudy. Berkowitz se domnívá, že se u lidské agrese musí rozlišovat dvě její formy. Jednak forma stimulovaná očekáváním odměny a jednak forma, která je vyvolávána reakcí na silná podráždění. Odborníci z Yaleské univerzity obhajují hypotézu o frustraci a agresi a Ulrich se pokusil dokázat pokusy na zvířatech, že i ohrožení může vést k agresi.

Existují ještě další vědecké úvahy na toto téma, ale i ty, jež jsme uvedli ukazují, že během činnosti člověka může dojít k agresivnímu chování. Je-li lidem agresivita vrozená, může pak vypuknout v každé životní situaci. U agresivity spojené s nadějí na odměnu lze spatřovat vysloveně agresivní prodej „například šmejdů“ za účelem dosažení provize. To, že během prodejního rozhovoru dochází k určitým podrážděním, vedoucím k agresi, prodejci dobře vědí. Člověk frustrovaný neuzavřením zakázky, se může totiž stát agresivním. To je pochopitelně stejné jako skutečnost, že člověk na ohrožení často reaguje agresivně, aniž by si to uvědomoval.

Ovládnout agresivitu není nikterak snadné. Zastánci Freudovy a Lorenzovy teorie sice doporučují vybouřit zdánlivě nahromaděnou agresivní energii agresivními nebo nepřímo agresivními činnostmi, ale prokázalo se, že to není zcela účinné. Kromě toho může jedna agresivní činnost vyvolat další agresivní chování.

Většina typů agresivního chování jsou verbální agrese. Verbální agrese jsou pro další ovzduší rozhovoru rozhodující. Přitom otevřené, akceptující chování partnera se dokonce může stát základem dobrých vztahů, zatímco protiagrese nebo ospravedlňování vede k eskalaci a často vůbec znemožňuje v rozhovoru pokračovat. Akceptující chování vyžaduje sebeovládání. Toho lze dosáhnout spíše tehdy, jestliže je součástí profesní rutiny rozvážné chování. Pokusíte-li se o to, zjistíte, že během určité doby budete reagovat klidně i na výrazy, které vás dříve rozčilovaly.

Dbejte během rozhovoru na to, aby z vaší strany nevycházely žádné agresivní podněty. Připravujte a veďte své rozhovory s partnery, spolupracovníky tak, abyste nedávali podněty k agresivní reakci. Heitsch poukazuje na vzájemnou souvislost mezi podrážděním a způsobem reagování a vidí v tom pro člověka možnost řídit interakční proces. Přitom významnou úlohu hraje poznání, že člověk chce být odměňován a nikoli trestán.

Je potřeba občas provádět „vyšetření“ pocitů zlosti, nenávisti a bolesti, které jsou převážně následkem úplně jiných pocitů, vyplývajících z vašich problémů.Tyto prvotní pocity jsou většinou potlačeny a překonány právě prožitou událostí, která je příčinou vznikající frustrace nebo zklamání. Proto se pokuste nejprve odreagovat si všechny pocity, emoce a nálady, které jsou s příslušnou událostí spjaty a teprve potom si rozeberte celý průběh problémového rozhovoru, situace. Přemýšlejte několikrát o klíčových detailech této události, abyste si byli zcela jisti závěry její analýzy. Jestliže se vám nepodaří při první analýze určité události blíže objasnit své nedostatečné sebeovládání, pak se zamyslete obecněji nad tím, co vás dokáže rychle podráždit, kdo nebo co vás děsí nebo uvádí do rozpaků, čeho se obáváte nebo které skutečnosti vás zbavují dobré nálady. Pokuste se také zjistit, proč tomu tak je. Opakovanou analýzu se doporučuje provádět v určitých vašimi možnostmi daných časových odstupech. Poznáte, že s vaším postupným zklidňováním se bude měnit vaše představa o příčinách vašeho podráždění a agresivního chování. Takto dokážete brát klidněji mnoho z toho, co vás dříve rozčilovalo a zároveň naleznete způsob, jak klidně reagovat. Avšak jenom tehdy, budete-li uvedené analýzy provádět systematicky.

Sebeovládání má velký význam nejen při komunikaci mezi lidmi. Je důležité i tehdy, jde-li jen a jen o vás. Zde je třeba si uvědomit, že sebeovládání a disciplína spolu úzce souvisejí. A ještě něco by mělo být každému jasné: vědomí povinnosti. Komunikace vyžaduje značnou dávku zdvořilosti, přizpůsobivosti, porozumění a ochoty, proto by měl každý být k sobě velmi přísný a laskavost vůči jiným považovat za samozřejmost nebo za svou povinnost. Jestliže si tuto myšlenku vezmete za svou, bude vás už méně děsit, že je mezi lidmi tolik důvodů k agresivitě. Víte, že i vy můžete být agresivní, ale pokusíte se svou agresi ovládnout, aby byla účinná jen v situacích, kdy agrese jako jediný prostředek a jediná protizbraň dává naději na úspěch.

**Umět se nadchnout a myslet pozitivně**

Kdy jste byli naposledy nadšeni tak, že vás nadšení ovládlo? Pamatujete si to ještě? Pamatujete si, jak k takovému nadšení došlo? Co vás tak nadchlo, a proč jste se mohli nadchnout i při jiných příležitostech? Byly to stále stejné podněty? Vzbuzují ve vás nadšení i podobné situace? Jsou to především lidé, nebo nápady, či něco zcela všedního? Je vůbec vždycky zapotřebí určitých stimulů, abyste se nadchli? Nebo to patří k Vašemu založení, že se dokážete něčím snadno nadchnout? Jestliže nemůžete na tyto otázky přesně odpovědět, uvažte nejprve, co máte rádi. Víte to? Snad Vám k tomu pomohou tyto otázky:

Jaká je vaše oblíbená barva?

Jaké je vaše oblíbené jídlo?

Kterému autu byste dali přednost?

Jaký nábytek máte rádi?

Jakému oblečení dáváte přednost?

Které je vaše oblíbené město?

Které roční období máte rádi?

Čtete rádi?

Máte rádi hudbu?

Díváte se často na televizi?

Spíte rádi?

Dokážete na tyto otázky bez potíží odpovědět? Jestliže ano, je to potěšující, jestliže ne, je to na pováženou stejně, jako kdybyste byli ve svých odpovědích nejistí. To by se totiž dalo předpokládat, že ani sobě, ani jiným nechcete přiznat, co máte opravdu rádi.

Jestliže však dokážete říci, co vás dokáže nadchnout ve všedním životě, jestliže máte konkrétní přání, z jejichž splnění se umíte radovat a jestliže vás těší, že i ostatní jsou rádi nebo spokojeni, pak nemusíte čekat na náhodné bouře nadšení, protože váš svět vám často dává příležitost k nadšení.

Nadšení je též věcí postoje. Je však možné, že mnoha lidem, kteří sice znají svá přání a přesně věcí, co mají rádi, přesto nadšení schází? Proč se nedovednou nadchnout? To je způsobeno různými důvody. Může to spočívat v tom, že se domnívají, že nejsou schopni splnit si svá přání. Snad ani nevědí, že jejich přání jsou příliš náročná a že jejich zklamání z nemožnosti je splnit, je vlastně neoprávněné. Na druhé straně to může také spočívat v tom, že se nemohou opírat o svobodný vnitřní postoj, že je např. tíží starosti, jež souvisejí s jejich osobou, s rodinou nebo celým jejich okolím. Jak se to dá změnit? V každém případě nelze starosti, nelibost a stísněnost zapudit mávnutím ruky a hned nato propuknout v nadšení. To bychom se museli spokojit s něčím, co se podobá vzplanutí slámy.

Nadšení by mělo vycházet i zevnitř, mělo by být chápáno jako důsledek pozitivního myšlení a nemělo by být vzbuzováno agitací nebo demagogií. Nadšení, které vychází zevnitř, nemusí být sice halasné a hektické, a přesto nás vede dopředu.

**Pozitivnímu myšlení je ovšem potřeba se učit.** Většinou to vyžaduje dlouhý trénink, abychom obecně uměli myslet pozitivně, protože pokud nějakým způsobem uvažujete o sobě v negativním smyslu, vzniká otázka, zda vůbec můžete myslet v pozitivních kategoriích. Musíte tedy mít nejprve jasno o sobě samých a působit sami na sebe. Je mnohem jednodušší nadšení požadovat od někoho jiného, než se nám nadchnout. Tuto skutečnost bere v úvahu moderní způsob prodeje. Je totiž známo, že prodejci musí být sami nadšeni, aby nadšeně působili, a k tomu jsou příslušně motivováni.

Jistě jste již někdy slyšeli výraz „incentive“, který lze přeložit jako „pobídka“, ale také jako „výkonnostní prémie“. Za tímto pojmem se však skrývá daleko víc. Incentivní akce jsou dnes cílevědomě organizovanými akcemi a jejich účelem je pozitivně ovlivnit dosahování krátkodobých cílů. Dá se také říci: Incentivní program je injekcí, která dokáže převést neefektivní aktivity na novou energii.

Rozlišujeme nemateriální a materiální pobídky. Uvedeme několik příkladů z podnikové sféry:

1. Pobídky nemateriální povahy (symbolické hodnoty)
2. čestná uznání a odznaky,
3. vlajky a putovní ceny,
4. poháry,
5. uveřejnění ve firemních zprávách,
6. „potřesení ruky“ s generálním ředitelem
7. kluby prodejců (elitní kluby)
8. Pobídky materiální povahy (reálné hodnoty), především soutěže nebo stimuly pomocí
9. peněžitých odměn,
10. zlatých prutů nebo mincí,
11. cenných papírů (akcie, uložení peněz v podniku, zástavní listy, renty)
12. dárkových košů,
13. pojistných smluv nejrůznějšího charakteru, smluv stavebního spoření,
14. věcných cen,
15. studijních cest a cest za odměnu.

Řada podniků vynakládá značné náklady na to, aby u svých zaměstnanců vzbudila nadšení. Děje se tak prostřednictvím různých soutěží např. nejlepší pracovník firmy. Kdo přistupuje k těmto soutěžím s myšlenkou, že podnik chce od pracovníků ještě více získat, škodí sám sobě. Je samozřejmě pravda, že podnik chápe soutěžení jako opatření ke zvýšení výkonu, ale takováto soutěž je výhodná i pro zaměstnance. Nejlépe to lze ukázat na prodejcích, kteří pracují za provizi, protože i tehdy, nedosáhnou-li cíle soutěže, obdrží byli-li dost aktivní, neobvykle zvýšenou provizi. Především si však dokázali, že jsou schopni většího výkonu, než tomu bylo dosud, a jestliže tento poznatek náležitě využijí, jak budou vydělávat i v době, kdy žádná soutěž neprobíhá.

Podniky dnes vědí, že soutěže, které mají vzbudit nadšení, musí mít hodnověrný základ. Proto se motivace k většímu výkonu uskutečňuje prostřednictvím vyššího osobního ocenění výkonu a osobní vůle k výkonu. Žádný podnikatel by se neměl obávat sdělit svým zaměstnancům, jaké cíle soutěže sleduje, protože jenom přesnými informacemi a nezastíráním skutečných úmyslů vytvoří podmínky k tomu, aby se jednotliví pracovníci mohli se soutěží ztotožnit. Kromě toho by podnikatel měl pravdivě vylíčit dosažitelnost cílů a šancí na úspěch. Soutěžní cíle a šance na úspěch musí být v náležitém poměru stejně jako musí být v náležitém poměru požadovaný výkon a vypsaná cena. Takto prezentované soutěže často vzbuzují nadšení nejen u prodejců, ale i u jejich rodin a to se opět může kladně projevit na výsledcích prodeje.

Nadšení by se nemělo vyvolávat jen materiálními hodnotami. Kdo pracuje v systému odměňování orientovaném na zisk, ten snadněji pochopí, že si může každý měsíc zvýšit svůj příjem. Pak najde podnikatelský postoj, který pozitivně ovlivní jeho radost z práce. Člověka však nenadchnou jen materiální věci, podporuje to také přívětivost, ochota pomoci a zdvořilost.

# Požadavky na zkoušku

Jak již bylo zdůrazněno, těžiště výuky předmětu Etika vystupování je v praktických cvičeních, v nácviku různých situací, způsobů chování a jednání. Zkouška, atestace studijních výsledků je zaměřena na zpracování (prezentace) eseje na studentem zvolené téma související s problematikou.

Esej je odborně publicistický žánr, úvaha na určité téma spočívající v přemýšlení o faktech a jejich hodnocení. Esej komentuje současná řešení popisovaného problému a naznačuje nové. Představuje jakýsi dialog autora se sebou samým i se čtenářem. V našem pojetí půjde o tzv. Anglosaskou esej, která má úvahovou podobu, je to zamyšlení kratšího obsahu v předepsané délce jedné strany formátu A4. Do anglické literatury přinesl esej známý britský filozof Francis Bacon. Jen tak pro zajímavost některé významné univerzity (například Oxford) mají esej jako základní, jedinou podmínku pro přijetí studentů k vysokoškolskému studiu.

Rád bych vás, vážené kolegyně a vážení kolegové požádal o zpracování eseje v požadovaném rozsahu, opakuji nejvíce 1 stránka formátu A4 (to odpovídá zhruba 3 minuty slovního vystoupení) a její zaslání (po proběhnutí celé výuky!) na moji e-mailovou adresu [petr@jancarik.cz](mailto:petr@jancarik.cz) V eseji musíte používat dvě klíčová slova z následujícího přehledu:

Esej klíčová slova

slušnost adaptabilita

tolerantnost kariéra

skromnost bezohlednost

velkorysost lakomství

etický trénink estetika pracovního prostředí

etika managementu agresivita

asertivita

Vhodné příklady esejí:

O vysokoškolském studiu vážně i nevážně

Jak se adaptovat na nový prostředí?

Co všechno v životě vydržím?

Jak si vytvářím mínění o druhých?

Na jakých základech by měl stát vztah učitele a studenta vysoké školy? apod.

Domnívám se, že vypracování takovéto eseje nebude pro nikoho až tak vážným problémem. Já jsem našel na internetu několik (velice podrobných) návodů jak postupovat při zpracování eseje. Existuje také možnost (pokud bude zájem) aby někteří z Vás svoji esej osobně přednesli přímo na výuce v závěrečné fázi.