

Etická dimenze řízení krizí

Alena Sedlářová

Bakalářská práce

2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena Sedlářová**
Osobní číslo: **L11164**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Etická dimenze řízení krizí**

Zásady pro vypracování:

- 1. Charakteristika krizového řízení obecně a konkrétně ve firmách**
- 2. Vysvětlení pojmu etika – specifické otázky etiky v krizovém řízení**
- 3. Vyhodnocení výsledku rozhovoru – závěr – shrnutí**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. Praha: Grada publishing, 2009. 176 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2510-9.

[2] ANTUŠÁK, Emil. Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. První. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.

[3] PLHOŇOVÁ, Věra. Etické jednání a společenská odpovědnost. Distanční studijní opora. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013, 95 s. ISBN 978-80-87314-35-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petr Čech, Ph.D.

Ústav krizového řízení


Datum zadání bakalářské práce:

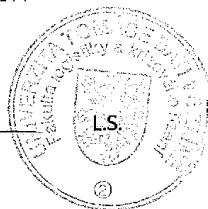
21. února 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

9. května 2014

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

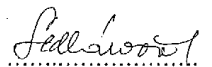
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.5. 2014


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat úroveň a míru (dimenzi) dodržování etiky řízení krizí. Dalším cílem bylo zjistit, mají-li firmy a úřady zavedený dokument etický kodex řízení krizí. V rámci výzkumného šetření s využitím strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami vybraným pěti respondentům z řad firem a úřadů bylo shledáno, že dodržování etiky přestože je chápáno jako nutná součást společenského jednání, tak v praxi je patrná její značná absence i chybějící etický kodex krizového řízení.

Klíčová slova: etický kodex, etika, krizová etika, krizová komunikace, krizová situace, orgány krizového řízení.

ABSTRACT

The main aim of this thesis was to explore the level and rate (dimension) of conforming the ethics of crisis management. Another aim was to find out if companies have established the main-governing document of ethical behavior during a crisis situation. As part of the research using structured interview with open questions selected from among five respondents from companies and authorities, it was found that in compliance with ethics, even though it is seen as a necessary part of social conduct and practice, the substantial absence is evident and the lack of a code of ethics in crisis management.

Keywords: code of ethics, ethics, crisis ethics, crisis communication, crisis situation, phases of crisis management.

„Mělo by být jasné: přežití lidstva na této Zemi, ohrožené katastrofálním ekonomickým, sociálním, politickým a ekologickým vývojem jak v první řadě, tak v druhé polovině 20. století, vyžaduje přinejmenším ex negativo světový étos. Bez morálky, bez obecně závazných etických norem, bez „globálního standardu“ se národy ocitají v nebezpečí, že se akumulací desetiletí neřešitelných problémů vmanévrují do krize, která nakonec může vést k národnímu kolapsu, tedy k hospodářskému zruinování, k sociálnímu rozkladu a k politické katastrofě.“

H. Küng

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu doc. Ing. Petru Čechovi, Ph.D. za inspiraci, trpělivost, ochotu a dobré rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat všem respondentům za poskytnutí rozhovoru.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KRIZOVÝ MANAGEMENT – PODSTATA, PŘEDMĚT A CÍLE	11
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	11
1.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....	12
1.3 ŘÍZENÍ KRIZÍ.....	15
1.3.1 Krizové řízení ve firmách.....	18
1.3.2 Krizová komunikace	22
2 VYSVĚTLENÍ POJMU ETIKA	25
2.1 ETICKÁ DIMENZE PROCESU ŘÍZENÍ KRIZÍ	31
2.2 ETICKÉ CHOVÁNÍ – ETICKÝ KODEX/KRÉDO.....	34
2.3 ETIKA ŘÍZENÍ KRIZÍ/KRIZOVÁ ETIKA	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	39
3.1 CÍL A METODIKA	39
3.2 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	39
3.2.1 Otázky respondentům.....	40
3.2.2 Interpretace odpovědí	40
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52

ÚVOD

Pracuji 15 let ve veřejném sociálním sektoru, v oblasti služeb zaměstnanosti. Dnes a denně se setkávám a řeším problémy lidského konání, které provázejí i vypjaté situace jednání s klienty, s lidmi na pokraji sociální nouze. Při výběru tématu bakalářské práce můj zájem právě proto vycházel z dodržování etiky řízení krizí.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat úroveň a míru (dimenzi) dodržování etiky řízení krizí a zjistit, mají-li firmy a úřady zavedený etický kodex řízení krizí. První teoretická část bakalářské práce charakterizuje krizový management, jeho podstatu, předmět a cíle a základní funkce krizového managementu. Dále přibližuje představu o hierarchizovaném a funkčním propojení orgánů krizového řízení. Nastihuje, co obnáší řízení rizik ve společnosti s příklady vybraných zákonných ustanovení ve firmě. Rozebírá specifika a zásady krizového plánování ve struktuře orgánů krizového řízení ve firmách s varianty strategie krizového řízení, s mechanismem priorit a s faktory ovlivňujícími účinnost krizového řízení. V kapitole krizová komunikace, se dozvíte, jaká jsou stádia krizového řízení – krizové komunikace, jaká je strategie pro komunikaci s veřejností a s člověkem v krizi. Přibližuje základní nástroje a zásady krizové komunikace, popisuje proces plánování krizové komunikace se způsoby její implementace. Poslední kapitoly teoretické části se věnují etice, jejímu významu obecně, problematikou dodržování morálky, jejího rozměru při krizovém řízení. Dále je pozornost soustředěna na podstatu etických kodexů obecně ve firmách a jejich používání v praxi. Závěr kapitoly, etika krizového řízení, hodnotí jak správně reagovat na situace v běžném každodenním životě, v průběhu krizových situací a respektovat nastavená pravidla a normy v organizacích a ve firmách. Této problematice se věnuje praktická část bakalářské práce, obsahující výsledky výzkumného šetření - zjišťovaného stavu dodržování etiky v krizovém řízení a zavedeného etického kodexu řízení krizí. Byla použita metoda dotazníkového šetření formou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Rozhovory byly provedeny s vybranými respondenty - zaměstnanci krizového řízení z řad firem a úřadů. Na základě zjišťovaného stavu morálky – etiky v procesu krizového řízení nastihuje návrh možností změn do budoucna, který by spočíval v legislativním ukotvení dokumentu o morálce krizového řízení - elaborátu majícího v sobě implementovaný etický kodex řízení krizí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KRIZOVÝ MANAGEMENT – PODSTATA, PŘEDMĚT A CÍLE

Krizový management patří do skupiny „prediktivního projektového managementu“. Je to soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou (obecného) managementu, vycházejícího z potřeb „managementu v podmínkách kritických změn“, kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky (zdroje). Prediktivní projektový management je zaměřený na aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládnutí krizí. Projevuje se vysokou vnitřní efektivností řízení a následnou vysokou produktivitou realizačních týmů. Tím, že problémy řešíme „proaktivně“, vytváříme konstruktivní prostředí, kde výjimečné jevy, krizové situace a krize nenarušují postup vpřed. Je to kontinuální nikdy nekončící proces. Kontinuitu procesu krizového managementu potvrzuje i celá jeho historie a zkušenosti, které lidstvo získalo v procesu zvládnutí nejrůznějších katastrof. Svět bez hrozeb neexistuje. Hrozby eskalují nezávisle na vůli člověka (zejména přírodní). Krizové situace a krize různého charakteru (přírodního, antropogenního, bezpečnostního či vojenského) vznikaly, vznikají a budou vznikat ve všech stavech „krizového prostředí“(mír, krize, válka). [2]

1.1 Základní funkce krizového managementu

Prevence spočívá v organizačním zajištění a v přípravách organizace (firmy, úřadu, obce, státu) na provádění činností sloužících k zabránění eskalace hrozeb do krizových situací a krizí, k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky organizace nebo organizaci jako celek. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí.

Korekce spočívá v přijímání takových politických, správních, hospodářských a jiných rozhodnutí a ve tvorbě takových právních, ekonomických, sociálních a jiných norem, které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších možných krizových situací. Je prováděna v celém kontinuu krizového prostředí.

Protikrizová intervence zahrnuje proaktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo alespoň její eskalaci, ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů. Je součástí obou úrovní krizového managementu. Provádí se v době nárůstu

eskalace hrozeb a v postkrizovém období než úroveň disharmonie systému neklesne pod mez sladění systému (přijatelnou úroveň rizika).

Redukce spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací, aktivaci systému ochrany obyvatelstva, realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy, využití věcné a osobní pomoci právnických a fyzických osob, ale i pracovní povinnosti a pracovní výpomoci obyvatelstva postižených lokalit a regionů k redukci škod a ztrát způsobených krizovou situací a minimalizací doby trvání krize. Uplatňuje se v době krize a v postkrizovém období.

Obnova spočívá v likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize, zabránění vzniku sekundárních a terciárních krizových situací a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů přivedení systému do nového (vylepšeného) běžného stavu. Realizuje se v období po zvládnutí krize a přispívá k návratu systému do nového (vylepšeného) běžného stavu.

Výše popsané funkce krizového managementu se vzájemně propojují ve svých činnostech a probíhají na dvou úrovních, o kterých se budeme zmiňovat níže. [2]

1.2 Řízení rizik

Cílem řízení rizik je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize. Síly a prostředky krizového managementu zabezpečují úkoly prevence, korekce a protikrizové intervence. V době, kdy platí běžná legislativa a běžný systém řízení státu, probíhá proces vytváření zdrojů potřebných pro řešení možných krizových situací. Pojem „řízení rizik – risk management“ se chápe především jako cíleně plánované aktivity, praktiky a procedury systematicky zaměřené na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování nebezpečí (ohrožení, hazardu), hrozeb a z nich plynoucích rizik. Jde o proces složitý, kontinuální, soustavný, opakující se vzájemnými provázanými činnostmi, jejichž cílem a účelem je vyhnout se budoucím krizím a „minimalizovat společenské ztráty plynoucí z existující nebo potencionální (latentní) hrozby“. [2]

Řízení rizik je poznávání zdrojů nebezpečí, charakteru nebezpečí a určení pravděpodobnosti následků. Úroveň ohrožení společnosti, rodiny, člověka, podniku, životního prostředí, státu atd. má jakousi mez a přípustnou hranici, při které se jedná o přijatelnou úroveň rizika a disharmonie systému je již na rozhraní mezi běžnou situací a krizovou situací, mezi preventivními a zásahovými opatřeními společnosti vůči danému

ohrožení. V moderním pojetí risk managementu se tato přípustná hranice nazývá jako „riziková tolerance“ nebo „risk apetit“. Prioritní ochrana je věnována zájmům státu, tzn. ochraně životů, zdraví lidí, majetku, životního prostředí, bezpečnosti obyvatelstva a ochraně kritické infrastruktury. Analýzou rizika se zabývá management rizika, tj. subjekt, který se snaží rizika identifikovat a rozebírat s využitím informací rozhodnout, která rizika jsou či nejsou přijatelná, pro tyto pak navrhnout protiopatření a iniciovat tak zdroje hrozeb. Zmírnit dopad nežádoucích událostí, usnadnit rekonstrukci poškozené aktiva či zajistit rekonvalescenci ošetřených osob. [9]

Řízení rizik vyplývá i ze zákonného ustanovení č.262/2006 Sb., Zákon zákoník práce ve znění pozdějších předpisů o prevenci rizik v § 101 v odstavcích 1 až 6 s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Dále také v § 102 v odstavcích 1 až 7 se píše, že je zaměstnavatel povinen vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům. K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů. Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Přijatá opatření je povinen písemně zdokumentovat. Přijímá opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiná vážná nebezpečí či evakuace zaměstnanců včetně pokynů k zastavení práce a k okamžitému opuštění pracoviště a odchodu do bezpečí; organizuje poskytování první pomoci a zajišťuje přivolání zejména poskytovatele zdravotnické záchranné služby, Hasičského záchranného sboru České republiky a Policie České republiky a organizuje evakuaci zaměstnanců. Osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje jsou předmětem § 104 a stanovují povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou ochranné prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit při výkonu práce a zaměstnavatel je povinen udržovat osobní ochranné pracovní prostředky v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání. [7]

Vyhláška č. 48/1982 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce, kterou se stanoví základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení se změnami:324/1990Sb., 207/1991 Sb., 352/2000 Sb., 192/2005 Sb., vyhláška stanoví základní požadavky k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení, které jsou organizace podléhající dozoru orgánů státního odborného dozoru nad bezpečností práce a právnické a fyzické osoby, které vykonávají podnikatelskou činnost podle zvláštních předpisů (dále jen "organizace")ve své výrobní i nevýrobní činnosti povinny zabezpečit. [3]

Povinnosti při nakládání s ropnými a jinými závadnými látkami – každý uživatel ropných a jiných závadných látek (tj. kdo skladuje, přepravuje, zpracovává nebo jinak s nimi manipuluje apod.) se musí řídit podle vodního zákona č. 254/2001 Sb., Rovněž skladování nebezpečných chemických látek musí být v souladu se zákonem č. 258/2000Sb., o ochraně veřejného zdraví. Právnické i fyzické osoby oprávněné k podnikání jsou povinny skladovat nebezpečné chemické látky a chemické přípravky v prostorách, které jsou uzamykatelné, zabezpečené proti vloupání a vstupu nepovolaných osob. Při skladování musí být vyloučena záměna a vzájemné škodlivé působení uskladněných chemických látek a chemických přípravků a zabráněno jejich pronikání do životního prostředí a ohrožení zdraví lidu. Na ekonomickou složku managementu rizika jsou zaměřeni rizikovní inženýři, kteří se věnují širší problematice rozhodování za nejistot.Výchozí operace rizikového inženýrství: identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika si pokládá tři základní otázky a to jaké nepříznivé události mohou nastat jejich pravděpodobnost výskytu a možné následky.Úkolem rizikového inženýrství je zabývat se nejprve nebezpečím a potom rizikem. Dva hlavní směry rizikového inženýrství (managementu):α) antihazarding=volba postupů a řešení, která vylučují možnost realizace nebezpečí vůbec,β) dehazarding=opatření k omezení nebezpečí,γ) antirisking=odstranění rizik, jejich přenesení na jinou osobu,φ) derisking=snížení hodnoty celkového rizika. [9]

Každá lidská činnost přináší určitá rizika, nulové riziko neexistuje. Firmy, úřady, obce, stát v soudobém turbulentním prostředí celé řady rizik v různých oblastech se podílí na zajišťování opatření a provádění činností, sloužících k zabránění negativních dopadů ohrožení systému a v krizovém okolí organizace. Pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Především svými výstražnými a varovnými upozorněními na možnost vzniku rizika, rizikových faktorů a nebezpečí, ustanovením místních vyhlášek s nařízením nebo zákazy při výkonu činností, které by mohli přesáhnout krizový potenciál ještě stanovené

a přijatelné úrovně rizika. Analýza a hodnocení rizik slouží pro potřeby řízení a tvoří podklady pro rozhodovací proces v rámci tvorby právních, ekonomických, sociálních a jiných norem, které vytvoří podmínky pro minimum zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších krizových situací. Odpovědnost za řízení rizik je v organizacích rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) společnosti. V malých organizacích je odpovědnost za řízení rizik koncentrována na úrovni statutárního orgánu, protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Ve středních a velkých organizacích je odpovědnost rozložena na jednotlivé manažery. Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny, petrochemický a energetický průmysl, letecký průmysl, doprava) mají určeného specialistu (manažera rizik). Téměř vždy je řízení rizik spojeno s rolí finančního ředitele, neboť dopady rizik (škody) i protipatření lze finančně vyjádřit a mají dopad na finanční plánování. [4]

Bod zvratu je zlomový bod (kritický) ve vývoji eskalace hrozby, který vyjadřuje:

- že proces krizové intervence byl úspěšný, situace se uklidňuje, obrací se v příležitost (šanci pokračovat v původní činnosti), systém se pozvolna vrací do běžného stavu – ke krizi nedošlo,
- nebo proces krizové intervence byl neúspěšný, nebo nedostatečný, eskalace hrozby pokračuje, překračuje úroveň stanovené rizikové tolerance a dochází ke krizi. [2, 9]

1.3 Řízení krizí

Pojmem „řízení krizí“ nazýváme druhou, vyšší fází krizového managementu, která představuje ucelený soubor praktických opatření, realizovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému (orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob na jedné straně, a sil a prostředků integrovaného záchranného systému (IZS), havarijních služeb a dalších prostředků) na straně druhé nasazených s cílem „dostat krizi pod kontrolu“, redukovat rozsah škod a ztrát a minimalizovat dobu trvání krize. [2]

Rozdílnost důsledků krize je podmíněna nejenom jejím charakterem, ale i řízením krize, která může průběh krize zmírnit nebo zostřit. V tom smyslu možnosti řízení závisí na cíli, profesionalitě, umění řídit, charakteru motivace, chápání příčin a důsledků

krize, odpovědnosti. Z programu krizového řízení není možné vyloučit nadšení, významnou roli, která nemusí přinášet dlouhodobě účinný efekt. [5]

Cílem procesu zvládnání krizi je redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Zahrnuje funkce protikrizové intervence, redukce a obnovy. V závislosti od výsledků průběhu akutního stadia krize dalším cílem této úrovně je stabilizovat systém, provést likvidaci následků krize a dostat systém do nového postkrizového stavu. K řešení krizových situací, které mohou vzniknout na území ČR, jsou zákonem jmenovány orgány krizového řízení, pojednává se o nich v zákoně č. 240/2000_Sb., o krizovém řízení. V souladu s touto normou se za orgány krizového řízení ČR považují: **vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány krajů a ostatní orgány s územní působností, orgány obcí.** Souhrnně vzato orgány státní správy a samosprávy na území ČR. Následný způsob aktivity orgánů krizového řízení je „krizové plánování“ zaměřené na minimalizaci (prevenci) možnosti vzniku krizových situací přírodního, antropogenního nebo sociálního a společenského charakteru, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, optimalizaci metod a forem zvládnání těchto nežádoucích jevů (tj. redukci dopadů krizových situací) a stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy postižených systémů a jejich návratu do nového běžného stavu.

Výsledkem krizového plánování je dokument, který se nazývá **krizový plán**. Byl vytvořený specializovaným týmem lidí, dlouho před začátkem vlastní krize, v době tzv. normálu bez jakýchkoliv zjevných problémů daného systému. Poskytuje rady vedoucím pracovníkům krizového řízení i jiným pověřeným manažerům metodické rady, postupy pro řešení krize v jejích neměnných ale i specifických aspektech. Jeho obecnou strukturu stanoví nařízení vlády č. 462/2000 Sb., v § 15. Mohli bychom to nazvat jakýmsi kompasem na cestě dostat se ven z nebezpečného prostoru. Krizové plány se dělí na krizové plány ústředních orgánů krizového řízení, územní krizové plány krajů a obcí a plány krizové připravenosti právnických a podnikajících fyzických osob. [2, 5]

Systém krizového plánování a ČR tvoří tři relativně samostatné pilíře:

- *obranné plánování,*
- *civilní nouzové plánování,*
- *havarijní plánování.*

Obranné plánování je podsystém krizového plánování a představuje souhrn činností, procedur a vazeb uskutečňovaných vládou ČR, resortem obrany a ostatními ústředními

orgány krizového řízení k realizaci cílů a úkolů obrany státu. V rámci obranného plánování je to problematika obranné strategie a bezpečnosti České republiky. K přípravě návrhů a opatření k jejímu zajišťování, a zejména pro naplnění čl. 9 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR, byla zřízena tzv. bezpečnostní rada státu (BRS), jako stálý pracovní orgán vlády ČR. Bezpečnostní strategie České Republiky chápe pojem bezpečnost jako žádoucí stav, kdy jsou na nejnížší míru snížena rizika pro Českou republiku plynoucí z hrozeb vůči obyvatelstvu, svrchovanosti a územní celistvosti, demokratickému zřízení a principům právního státu, vnitřnímu pořádku, majetku, životnímu prostředí, plnění mezinárodních bezpečnostních závazků a dalším definovaným zájmům. Posuzuje záměry plánovacích, přípravných a realizačních opatření v době míru, za krizových stavů a v době války. Hlavními disciplínami obranného plánování jsou plánování sil, plánování zdrojů (finančních, lidských, materiálních), obranné infrastruktury, plánování vyzbrojování, komunikačních a informačních systémů, logistiky, zdravotnictví a plánování tzv. nevojenské obrany. Na základě operačního plánu – dokumentu, který upřesňuje předpokládaný postup pro řešení konkrétní krizové situace nebo pro konkrétní nasazované síly a prostředky pro krizové situace kumulovaných do více hrozeb a které nejsou řešeny v jiných plánech. Jedná se především o plán nezbytných dodávek a plán hospodářské mobilizace v kompetenci státní správy hmotných rezerv jako financování určené pro krizové stavy. Bezpečnost je stále považována za prioritní požadavek naší společnosti a to vzhledem k bezpečnostním hrozbám vnitřním i vnějším, ale i nově vznikajícím ekonomickými energetickým rizikům a rizikům v oblasti životního prostředí.

Civilní nouzové plánování (CNP) je proces plánování opatření k zajištění ochrany vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku, ochrany obyvatelstva, ochrany ekonomiky, trvalé funkčnosti státní správy, přijatelné úrovně společenské a hospodářské činnosti státu a obyvatelstva. Nedílnou součástí je koordinace požadavků na civilní zdroje, které jsou nezbytné pro zajištění bezpečnosti ČR. Gestorem je ministerstvo vnitra. Stálým pracovním orgánem těchto opatření je Výbor pro civilní nouzové plánování. Plánovací a hodnotící cyklus civilního nouzového plánování pokrývá období čtyř let. V souvislosti s přijetím nové strategické koncepce NATO v roce 1999 jsou stanovené základní cíle CNP pro každé plánovací období. Krizová situace nebo událost, která vede k ohrožení životů a zdraví obyvatelstva, škodám na majetku nutně vyžaduje postup zachraňování na základě evakuačních plánů a vnitřních havarijních plánů, které musí podniky mít. V souladu se zákonem č. 239/2000 Sb., o IZS se pomáhá při vzniku závažných mimořádných událostí

nebo havárií dle postupů vnějších havarijních plánů, k provádění záchranných a likvidačních prací v okolí zdroje nebezpečí.

Havarijní plánování je podsystémem krizového plánování a představuje souhrn činností, procedur a vazeb uskutečňovaných Ministerstvem vnitra ČR, Generálním ředitelstvím Hasičského záchranného sboru ČR, Policejním prezídiem ČR, ředitelstvím Územních středisek Zdravotnické záchranné služby a orgány krajů s cílem dosažení připravenosti ke zvládnutí krizových situací vzniklých v důsledku eskalace hrozeb a rizik přírodního charakteru, závažných havárií a rozsáhlých mimořádných událostí technického, technologického, environmentálního, radiačního, chemického, epidemiologického, epizootického a epifytického charakteru, vyžadujících nasazení sil a prostředků základních a ostatních složek Integrovaného záchranného systému. Zásah je prováděn na základě Ústředního poplachového plánu IZS a dále Poplachového plánu IZS kraje, vnějších a vnitřních havarijních plánů. [2, 1]

1.3.1 Krizové řízení ve firmách

Být považován za podnik (firmu) s vysokými morálními standardy, to má pro podnik (firmu) obrovskou hmatatelnou, i když ne zcela snadno měřitelnou hodnotu. Taková firma mnohem snáze přiláká a udrží si prvotřídní zaměstnance. Pokud klienti nebo zákazníci mají o firmě pozitivní mínění, pravděpodobně od ní budou kupovat i nadále a budou firmu propagovat svými doporučeními a dalšími prostředky, čímž budou přispívat k její nepřetržité ziskovosti a k jejímu neustálému růstu. Firma, která má image vysoké kvality a dobrých služeb, si může za své produkty účtovat vyšší ceny. Lidé jsou tak mnohem ochotnější vyzkoušet nový výrobek firmy, které důvěřují, než výrobek neznámé firmy, která dosahuje stejné finanční výkonnosti, avšak má horší pověst. Nic nedokáže zničit hodnotu firmy rychleji než veřejné odhalení nečestného chování jejího vrcholného vedení. Jedním z hlavních úkolů a jednou z hlavních odpovědností podnikových lídrů (vůdce) je kromě vyjasnění účelu organizace také určení hodnot či zásad, jimiž se jak management, tak i ostatní zaměstnanci budou řídit při rozhodování a při jednání. Vyjádření takových hodnot může mít mnoho různých pojmenování, jako jsou obecné podnikatelské zásady, soubor hodnot, etický kodex, kodex jednání nebo prohlášení firemní odpovědnosti. Absence etiky ve strategickém i taktickém managementu firmy vytváří prostor pro konzumní cíle, které jsou ve svém dopadu příčinou různých forem ekonomických a sociálních krizí.

O etickém managementu můžeme hovořit tehdy, když etiku v rozhodování uplatňujeme systematicky a považujeme ji za nezbytný předpoklad kompetence manažera. Etické chování by mělo patřit k základnímu vybavení politiků i úředníků vždy, v době krize je to ale ještě podstatnější. V situaci sociálního napětí, znejistění a posilování strachu z budoucnosti, a to i u skupin, které se dříve počítaly mezi ty úspěšné, nemluvě o propadu těch méně úspěšných, je nutné posílit důvěru v politiky, v profesionalitu státní správy a v racionalitu rozhodování. Tohoto není možno dosáhnout bez kvalitního systémového nastavení a také bez dodržování základních principů etiky. [10, 8]

Možnost krizového řízení je dána především souhrnem faktorů činností člověka. Řízení organizace je řízením společné činnosti lidí. Uvědomělá činnost člověka dovoluje hledat a nacházet cesty překonání krizových situací. Soustředit se na řešení nejsložitějších problémů, využívat během několika let nahromaděné zkušenosti překonávání krizí, přizpůsobovat se vznikajícím situacím. Problematika krizového řízení je široká a rozmanitá. Soubor jejich problémů lze vyjádřit ve čtyřech skupinách. Nejdůležitější charakteristikou pro řízení krizových situací je znalost fungování firmy a s tím souvisí i **první problém a to je rozpoznat předkrizové situace**, její první příznaky a pochopit její charakter. Toto je problém řízení, který souvisí s tím, jakými činnostmi krizi odvrátit, popřípadě vydržet překonat krizi s dobře nastavenými opatřeními, způsobem likvidace jejich následků a tím pádem vzejít z krize i posílnění. **Druhou skupinou problémů krizového řízení jsou základní sféry fungování organizace.** Jde o metodologické problémy její životaschopnosti. Při jejich řešení jde o formulaci smyslu a cíle řízení, určení cest prostředků a metod řízení v krizové situaci. Do této skupiny patří i problémy finančně ekonomického rázu. Například v ekonomickém krizovém řízení, je třeba stanovit typy diverzifikace výroby nebo její konverze. K tomu je třeba dodatečné zdroje, nalezení finančních zdrojů. Kromě toho jsou zde problémy organizační a právní a mnoho sociálně – psychologických problémů.

Krizové řízení se dotýká i diferenciací technologie řízení (třetí skupina problémů). Nejjobecnější jde o problémy prognózování krizí a variant řízení sociálně-ekonomického systému v krizovém stavu, o problémy získání potřebných informací a vypracování řídicích rozhodnutí. Velký význam mají také problémy analýzy a vyhodnocení krizových situací. Přitom jsou mnohá omezení dána časem, kvalifikací pracovníků, nedostatkem

informací a jinými faktory. Do této skupiny lze zahrnout i problémy vypracování inovačních strategií, umožňující organizaci překonání krize. **Čtvrtá skupina problémů obsahuje možné konflikty a výběr personálu.** Tato skupina vždy provází krizové situace. Ze struktury krizového řízení není možné vypustit problémy financování protikrizových opatření, marketingu, ale i možnosti bankrotu a sanace podniků. Složením svých typických problémů vyjadřuje krizového řízení skutečnost, že je zvláštním typem řízení, které má tak obecné rysy řízení, jakož i své specifické rysy. [5]

Tvorba strategie krizového řízení a její využívání patří v podniku k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení. Jedině vedení podniku může zpracovávat strategii a je za ni také odpovědné. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Vhodná varianta strategie by měla především splnit tři základní předpoklady, v rámci kterých lze hledat i odpovídající hodnotící kritéria: vhodnost (suitability), přijatelnost (acceptability) a proveditelnost (feasibility). [6]

Varianty strategie krizového řízení:

- předcházení krizi, příprava na její vznik,
- čekání na dozrání krize pro úspěšné řešení problémů její překonání,
- působení proti krizovým jevům, zpomalení jejich rozvoje,
- stabilizace situací pomocí využití rezerv, doplňkových zdrojů,
- kalkulace rizika,
- postupné překonání krize,
- předvídání a vytváření podmínek pro odstranění následků krize,
- volba té strategie, která je dána charakterem a hloubkou krize,
- stabilní efektivnost řízení.

Mechanismus krizového řízení – priority:

- motivace zaměřená na krizové opatření, řízení zdrojů, vyvarování se chyb, bdělost,
- hlubokou analýzu situací, professionalismus atd.,
- zaměření na optimismus a přesvědčení,
- soustředění na sociálně - psychologickou stabilitu činnosti,

- integrace na hodnotách profesionality,
- iniciativa při řešení problémů a hledání nejlepších variant,
- spolupráce, vzájemná přijatelnost, hledání a podpora inovacím.

Nezbytnost krizového řízení vyplývá z cílů rozvoje. Například vznik krizových situací v ekologii, které ohrožují existence člověka, jeho zdraví, nutí hledat a nacházet nové prostředky krizového řízení, ke kterým patří i rozhodnutí o změně technologie. Máme na mysli např. jadernou energetiku, informační systémy organizací, které jsou a mohou být oblastí se zvýšeným nebezpečím krizových situací. A zde se krizové řízení projevuje v potřebě zvýšení profesionality technického personálu, posílení kázně, nalézání nových technologií atd. Toto vše musí najít odraz ve stylu řízení, který nelze chápat pouze jako charakteristiku činnosti manažera, ale jako rozsáhlou charakteristiku všeho řízení. Styl krizového řízení by se měl vyznačovat: profesionální důvěrou, cílevědomostí, potlačením byrokracie, vědeckým přístupem, sebekontrolou, přijetím odpovědnosti. [5]

Faktory ovlivňující účinnost krizového řízení:

- profesionalita krizového řízení a speciální příprava. V ČR se věnuje pozornost vzdělávání a přípravě takových odborníků na řízení krizových situací, kteří by byli schopni vyvést firmu z krize a to bez významnějších ztrát. Krizové řízení se tak stává nezbytným prvkem jakéhokoli řízení: strategického, tvůrčího, výrobního, ekonomického, finančního a dalších,
- pro krizové řízení je důležité provádět psychologické testování manažerů, schopných řídit krizi v extrémních podmínkách, tedy takové osobnosti, které jsou schopny vnímat i přichozí slabé signály krize,
- metodologie vypracování rizikových rozhodnutí, které obsahují kvalitu úplnosti zachycení problému, vytýčení cíle a organizační zabezpečení,
- vědecká analýza situace, prognózování trendů,
- spolupatičnost, tzn. pochopit všemi zaměstnanci cíle a priority pro fungování organizace a obětavě pracovat na jejich dosažení. Jde o vnitřní patriotismus a nadšení,
- vůdčí schopnosti vedení s vlastnostmi rychle a pružné rozhodovací činnosti a nastolení operativních řešení a schopností umět řídit,
- strategie a kvalita krizových - operativních plánů,
- systém sledování krizových situací. Jde o zvláštní činnosti zaměřené na určení pravděpodobnosti a reálnosti vzniku krize. [5]

1.3.2 Krizová komunikace

Každá populace a tedy i zaměstnanci podniku (organizace, podniky, firmy) vystavená nebezpečí chce a potřebuje být optimálně informována o charakteristikách rizika, preventivních opatřeních a vhodném způsobu chování při mimořádných událostech. Krizovou komunikaci můžeme chápat jako výměnu informací, která nastává mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médií, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení. Komunikaci rizika lze chápat jako podstatnou součást krizové komunikace. Požadavkem na krizové řízení je aktivní zapojení obyvatel, zaměstnanců a komunit zejména v otázkách životně důležitých informací a vzdělávání. Předpokladem krizové připravenosti jsou programy krizové komunikace a komunikace rizika, které vycházejí z pochopení sociálně psychologických procesů.

Z praxe to může být příklad sporů ohledně nevhodného umístění např. skladu s nebezpečným odpadem nebo umístění letiště. Je nezbytné otevírat tak veřejnou diskuzi, komunikovat s různými zájmovými stranami a připravovat se na možnosti eskalace konfliktu. Mezi hlavní aktéry při komunikaci rizika patří vláda a úřady, složky IZS, obyvatelstvo a média. Aktéři by měli prohloubit porozumění sociálně psychologickým aspektům mimořádných událostí, občané pak zlepšit své medicínské znalosti a dovednosti (první pomoc) a média zlepšit pochopení a referování o postupech krizového řízení. [1]

Vývojová stádia krizového řízení/krizové komunikace:

- hlavní je získat ty správné údaje,
- hlavní je ostatním údaje sdělit,
- hlavní je ostatním údaje vysvětlit,
- hlavní je ostatním ukázat, že podobná rizika podstoupili už v minulosti,
- hlavní je ostatním ukázat, že přijmout navrhované opatření je pro ně výhodné,
- hlavní je jednat s ostatními slušně,
- hlavní je dělat z ostatních naše partnery,
- hlavní je všechno výše uvedené.

V současnosti se dostáváme do fáze, kdy se podíl veřejnosti na politickém rozhodování neustále zvyšuje. Důležitým aspektem se stává potřeba sdílení moci a sdílení odpovědnosti mezi vládou a angažovanou veřejností, která požaduje aktivnější roli než roli pasivních příjemců informací.

Pokud authority krizového řízení považují širokou veřejnost za nekompetentní, vyjadřují expertní, povýšené nebo blahosklonné postoje, používají komplikovaný nebo technický jazyk, lidi to obvykle odradí a vyvolá u nich nedůvěru. [1]

Strategie pro komunikaci s veřejností:

- uznat závažnost událostí a tragédií těch, kdo utrpěly ztráty,
- rozpoznat zájmy veřejnosti, uznat oprávněnost jejich emocí i úsilí zvládat riziko,
- ujistit veřejnost, že odpovědní činitelé dělají všechno, co je v jejich silách, vyjádřit logicky promyšlenou a soudržnou komunikační filozofii (pro všechna rizika),
- poskytovat kvantitativní odhady rizika včetně určení stupně nejistoty,
- poskytovat souhrnné analýzy možných ochranných opatření se zřetelem na všechny očekávané účinky,
- vést pomocí příkladů, ukazovat možné modely pro zodpovědné chování,
- zavázat se a přijmout důvěru veřejnosti.

Moderní krizová komunikace klade důraz na proaktivitu, princip transparentnosti, participativní přístup a zapojení veřejnosti. Sdělovací prostředky (tištěná média, televize, rádio nebo internet) sehrávají klíčovou roli v průběhu mimořádných událostí, při řešení jejich následků a také v přípravě obyvatel. Jejich role je znakem dvojí polarity a to v kladném významu, kdy osloví rychle hlavní cílové skupiny, informují je o rizicích a vhodných postupech, vzdělávají. Posilují vzájemnou pomoc, solidaritu a svépomoc, pomáhají snižovat strach a úzkost. Vyvracejí mýty, opravují chybné informace, oslovují dárce prostředků a pomoci apod. V mnoha případech získávají a poskytují informace využitelné pro rozhodování pracovníků krizového řízení a odpovědných autorit. Ve významu zcela záporném lze jmenovat aktivitu producentů, kteří záměrně vyhledávají takové příběhy, které zvyšují obrat, sledovanost a zisk tím, že oslovují velké množství lidí. Děsivé zprávy a obrázky hrůz a utrpení obecně přitahují větší pozornost a sledovanost a veřejnost má tak dojem, že všude kolem jí daleko častěji. Nebezpečí negativního dopadu mediálních zpráv se zaměřuje na otázky hledání viníka, uvádění utajovaných skutečností, na zájem veřejnosti o konkrétní hrdiny, či padouchy, oběti v souvislosti se sexem anebo zločinem, konfliktu, v souvislosti s významnými osobnostmi, silnými vizuálními dopady, problémy vystavení mnoha obyčejných lidí riskantní situaci. Můžeme zde mluvit o jakémsi vzájemném působení zájmu veřejnosti a medií, které se vzájemně posilují. Především se jedná o chaotické až panické stavy situací, v níž osoby jednají zcela bez kontroly a uvědomělého rozhodování.

Hlavní zásady pro komunikaci s člověkem v krizi:

- komunikovat optimálně (slovní a mimoslovní komunikace i řeč těla jsou v souladu),
- komunikovat empaticky,
- komunikovat strukturovaně a jasně,
- komunikovat lehce asertivně,
- aktivně naslouchat, co zasažený člověk potřebuje.

Klíčové pro praxi je, zda vnímání lidí odpovídá reálnému stavu, a jakou mají lidé schopnost asimilovat informace v období ohrožení. [1, 11]

Krizová komunikace svými provozními rozhodnutími se snaží o znovuzískání důvěry, o zmírnění úzkosti obětí, o obnovu důvěry ve firmu. Je tu snaha upřímně vysvětlit vzniklou nebezpečnou událost, krizovou situaci, případný konflikt selhání lidského faktoru. Konzultuje s oběťmi a oponenty skutečnosti o nápravě vzniklé situace, vydává o tom prohlášení s veřejným závazkem a snahou o odškodnění obětem. Zasažené oběti rozpoznávají škody dopadu a hledají u strany zavinění odškodnění, které podtrhují silně zkrácené vzpomínka a traumata na kritickou situaci, kterou prožili. Důvěru a důvěryhodnost ilustruje chování typu otevřené komunikace, s odkrýváním toho, co se veřejnost měla dovědět, když se neptala, vysvětlení problémů a změn velmi rychle, odpovědět zasažené veřejnosti všechny otázky, i na které se neptala. Spolupracovat s médii, přiznat vyšší prioritu obětem a zaměstnancům. Respektovat a snažit se pracovat s oběťmi a oponenty. Nevhodnost chování snižuje a stěžuje zachování důvěryhodnosti. K tomu napomáhá dobrý krizový plán, který předvídá a eliminuje negativní vzorce chování jako například aroganci, přesouvání viny, nenesení odpovědnosti.

Kodex profesních norem svými prioritami a přístupem aktivuje výsledky. Morální rozměr jako předpoklad firmy, organizace, politického prostředí, jako oblastí, které uplatňují krizovou komunikaci, se jeví výhradně provedením a praktickou činností etiky i v protikladu s veřejností. Vyvrcholením krizové komunikace je ponaučení z krizových událostí. Nápravné akce, jako sjednávání nápravy a obnovy systémů a akceschopnost veřejného prohlášení. Základními metodami je mluvení pravdy, využívání komunikačního cíle tzv. informativní pyramidy a to co se stalo, kdo je postižen, kde se situace stala, jak se stala, proč k tomu došlo. Zásadně se držet se faktů a vyhnout se negativnímu jednání. [11]

2 VYSVĚTLENÍ POJMU ETIKA

S pojmem „etika“, který je odvozen od řeckého slova „étos“, znamenající mrav, zvyk, se v současné společnosti setkáváme stále častěji a to nejen ve veřejném sektoru, ale i v sektoru soukromém. Etiku většinou chápeme jako nauku o lidských záměrech, jednáních a vztazích, z hlediska jejich dobrých nebo zlých důsledků pro člověka jako jedinečnou osobnost, pro společnost jako celek i pro veškerou skutečnost, s níž je člověk v kontaktu. Předmět etiky se potenciálně týká veškerého lidského počínání. Etika ovšem nemůže rozhodovat za nikoho, jak se má chovat. Nepředstavuje pravidla chování jakožto mravní normy, ale studuje je, zkoumá mravní postoje, aby ukázala předpoklady, možnosti a důsledky určitého způsobu jednání a s nimi spojených závazných předpisů.

Etika jako věda je součástí filozofie. Provází nás již po staletí. Během dějinných epoch na ní bylo nahlíženo z různých úhlů. Poskytuje pravidla a normy lidského jednání a chování, reflektuje morálku. Můžeme ji označit jako teorii způsobu lidského života, chování a jednání. Nejvýznamnějším představitelem starověké etiky je Aristoteles, kterého lze považovat za jejího zakladatele. Aristotelova etika je etikou štěstí, blaženosti, jež představuje cíl života a zároveň největší dobro. Zdůrazňoval, že nejvyšší ctnosti dosáhne člověk umírněností. Ideálem Aristotelovy etiky je občan s bohatě rozvinutými vztahy. [3]

Předmět zkoumání etiky:

Etika si pokládá otázky o tom, co je dobré a co je zlé v lidském konání. Člověk se rozhoduje pro nějaký čin nebo skutek a má svobodu jednat podle vlastní vůle. Základní problém nastává v okamžiku, kdy je rozpor mezi svobodou jedince a svobodou ostatních. Máme tím na mysli i to, že mnohdy musí ustoupit osobní svoboda jedince obecnému zájmu. Od raného dětství jsme vychovávaní v normách, které nepodléhají racionálnější kontrole a pak je na nás se rozhodnout pro dobrý či špatný čin, který pokud již nejde vrátit zpět, nás nutí v našem svědomí přemýšlet o jeho správnosti. Správná volba rozhodnutí nás uspokojí a výčitky svědomí se nedostaví. Člověk stále usiluje o spravedlnost, která ve své podstatě však nemůže být nikdy dosažena. Společnost se to snaží zajistit zákony a různými normami závazného chování a nastavení pravidel. Vychází se především z uznání všeobecného lidského práva na sebeurčení, svobody a rovnosti. Člověk by měl přebírat za své jednání odpovědnost (morální) za to co dělá. Posuzujeme hodnoty, podle kterých jsme se rozhodli žít ve společnosti. Právo nám zajišťuje dodržování nastavených zákonných pravidel našeho konání a v případě porušení práva a zákonnosti z toho vyvozujeme

důsledky, formou trestání autorit. Způsob, a smysl života v osobním životě se setkáváme s morálkou jako s jedním ze základních regulativů lidského jednání a také jako s vodítkem při hledání smyslu, orientace v životě, při hledání štěstí a smyslu života.

Etika v praxi:

Normami lidského chování, rozhodnutími, která lidé činí, a způsoby, jimiž svou volbu odůvodňují. V současné době se etika nesnaží o formulaci univerzálních zákonů, ale kontrolovanou interpretaci fenoménu morální diverzity, o její porozumění, upozorňuje na potíže s komunikací v mnohvrstevném globalizovaném světě. Současná etika se vyslovuje k již zmíněným globálním problémům planety, mezi které patří problémy životního prostředí, přelidnění, vzrůstající rozdíly mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi, otázky zachování míru, mezinárodní spolupráce atd. Souhlasím s Jeho svátostí dalajlámou v knize o Cestě pravého vůdce, kde zdůrazňuje propojení vztahů vzájemné závislosti světa, a proto je potřebné si osvojovat smysl pro tzv. univerzální odpovědnost. Podle něho musíme přemýšlet v globálním měřítku, neboť důsledky jednoho státu jsou pociťovány daleko za jeho hranicemi. Podle něho by měli být lidé odpovědní za hledání způsobů, jak dosáhnout spravedlivějšího rozdělení světových zdrojů. Zásadní význam má podle něho přijetí všeobecně závazných standardů lidských práv. Úcta k základním lidským právům by neměla zůstat ideálem, o nějž je třeba usilovat, nýbrž by měla být nezbytným každé lidské společnosti. Terorismus se může zrodit v jedné zemi a může destabilizovat zemi od ní velice vzdálenou. Izolace se stává nemožnou. Svobodná společnost pravděpodobně mnohem více než jakákoliv jiná společnost vyžaduje, aby se lidé při jednání řídili vědomím odpovědnosti, která přesahuje povinnosti vyžadované zákonem. [8]

Autoři se domnívají, že kromě odpovědnosti jsou to další principy etického chování jako otevřenost, čestnost, sebeovládání. Jan Barták se v jedné z kapitol knihy Skryté bohatství firmy zmiňuje o sebepoznávání a sebeovládání jako o schopnosti člověka kontrolovat své pocity a impulzy, nepodléhat svým nahodilým náladám, pozitivně využívat svého emočního potenciálu, která zahrnuje spolehlivost, svědomitost (dochvilnost, pečlivost), odpovědnost za své pocity, myšlenky, city, emoční regulaci – schopnosti řešit obtížné situace, konflikty, vyrovnávat se s překážkami a neúspěchy, zvládat život ve změnách a nejistotách, čelit stresu, přiměřeně vyjadřovat své pocity, působit vyrovnaně a důvěryhodně. Zásady vůdcovství, k nimž patří smysl pro integritu férovou, silné vztahy s partnery a klienty.

Podpora učení a inovací a změn, zainteresovaná komunikace a čestná komunikace. Vyvarovat se slabým místům vedoucích pracovníků jakou je slepá ctižádost, a honba za nereálnými cíli, touha po moci, přehnané nároky. Je nutné postavit emocionální úroveň lidí na úroveň intelektuální, emocionální inteligence má navíc vůči intelektuální tu krásnou pozitivní vlastnost, že je možné jí v průběhu zrání člověka kultivovat, zlepšovat, zejména pokud jsme schopni a ochotni prohlubovat své sebeuvědomění. [12]

Etika ve veřejné správě:

Pojem „etika ve veřejné správě“ bývá většinou chápán jako aplikace morálních standardů v činnostech veřejné správy. Ve všech politických systémech kvalita vlády a její správy reflektuje standardy nebo hodnoty společnosti. V zastupitelských demokraciích tyto hodnoty obecně zahrnují očekávání, že struktura a organizace vlády a správy bude podněcovat spravedlnost, čestnost a rovnost a že chování a rozhodování úředníků veřejné správy bude v souladu s tímto očekáváním. Obecně platí, že etika veřejné správy je jednou z tradičních, klasických hodnot veřejné správy, která je především zaměřena na vymezení správného od nesprávného a dobrého od špatného. Z dalších klasických hodnot veřejné správy můžeme za etické hodnoty s jistotou označit zejména integritu, nestrannost, čestnost, slušnost a odpovědnost. Organizace veřejné správy negenerují zisk, a proto musí být jejich cíle definovány jiným způsobem. Veřejná správa je do značné míry ovlivňována politickými rozhodnutími. Nejsilnější motivací k uplatňování etiky ve veřejném sektoru je obava politiků z prohry v následujících volbách. [3]

Současná veřejná (státní i územní) správa se odehrává v podmínkách rizik, havárií, krizí, pohrom a katastrof. Při řízení rizik, havárií, krizí, pohrom a katastrof vystupují do popředí takové hodnoty jako dobrá vůle, obětavost, vytrvalost, statečnost, naděje, solidarita, věrohodnost, pravdomluvnost a další, které jsme si zvykli považovat za hodnoty duchovní. Naopak běžné ekonomické, sociální i ekologické hodnoty včetně ukazatelů spotřeby, zisku a ekonomického růstu jakoby ustupují do pozadí a mimo centrum pozornosti. Duchovní rozměr správy, řízení a politiky nabývá zřejmých obrysů až v krizových situacích, kdy je ohrožen člověk, jeho zdraví, majetek a život. Nenahraditelnost lidských, zvláště pak duchovních, hodnot penězi by neměla být přehlédnuta. Jde o to, že některé hodnoty a kritéria nejsou převoditelné na peněžní částky a odškodnění (včetně výplaty pojistných náhrad). Ani předběžné hmotné zajištění neuchrání lidi před destruktivními účinky osobních, institucionálních a společenských selhání. Demokracii chápeme jako postoj k životu.

Je založena na odpovědnosti, na vzájemné úctě, na čestnosti a dobré vůli. „Je to vlastně občanská samospráva.“ Demokracie nezbytně vyžaduje řešení současné globální krize, která je krizí populační (demografickou), krizí ekologickou a krizí morální.

Manažerská etika:

Etika sice vychází z filozofie dávné minulosti, umožňuje nám filosofovat v rámci třeba zajímavých diskuzí o tom, jak určitý problém či situaci řešit či rozvíjet, ale v oblasti zvláště krizového řízení vyžaduje spíše rozvíjet praktickou aplikaci v managementu systémů řízených člověkem. Nelze nepřipomenout, že i člověk je systém, který má-li být úspěšný, musí rovněž, aniž by si to uvědomoval, využívat stejné metody, které mu v daném případě pomohou efektivně řešit a rozhodovat o svém problému. To platí pro všechny pracovníky, kteří se na řízení změn v managementu v jakémkoliv rozsahu podílejí. Existuje mnoho vůdčích osobností, které se snaží implementovat zásady, jež samou svou povahou povedou veřejnost k tomu, že bude dotyčnou firmu považovat za etickou a důvěryhodnou, zmiňuje Jeho svatost dalajlama a zdůrazňuje, že by nemělo jít jen o vytváření „dojmu“, ale o tom, co firma skutečně dělá, neboť jestliže veřejnost má sklon zobecňovat a všechny velké podniky považovat za zlovolné, potom i velké firmy, které se snaží dělat dobro, to budou mít obtížné. Jeho svatost dalajlama ve své knize předkládá některé způsoby, které mohou organizacím pomoci lépe získat důvěryhodnost v souladu se zásadami etického chování:

- podpora firemního občanství,
- jednání společenské odpovědnosti,
- čestnost a úspěch se nevylučují,
- úsilí o bezúhonnost ve firmě,
- motivace zaměstnanců firmy,
- zdravá ctižádost firmy,
- dobré vědecké argumenty,
- poznat obavy a očekávání lidí a reagovat na ně,
- spolupráce s vládou a nevládními organizacemi
- neztrácet kontakt se skutečností.[8, 3]

Proces globalizace se přibližuje ke svému vrcholu a význam manažerské etiky se zvyšuje. S tím také souvisí překonávání dosud uznávaných názorů a hledání cest k novým mezilidským vztahům a k vytváření podnikatelského prostředí, stejně jako tvorba nových

metod pro byznys. Morálka je jen výchozí složkou manažerské etiky. Zdeněk Dytrt s kolektivem autorů knihy Manažerská etika v otázkách a odpovědích mají na mysli ty obecné zásady morálky, respektování zákonných a společenských norem, historické a lokální zvyklosti v mezilidských vztazích a především vnitřní přesvědčení manažera o úloze morálky. Domníváme se, že se stále vychováváme k morálce. Jednak proto, že cit pro morálku je ovlivňován nemorálními příklady, ale také tím, že i morálka se v čase vyvíjí, protože existuje i ona v dynamickém prostředí. Morálka nejenom manažerů, vlastníků, ale také ostatních zaměstnanců (pracovníků), je samozřejmým předpokladem pro charakter osobnosti, její součástí však je rovněž úsilí soustavně získávat a rozvíjet svoji kvalifikaci a erudici, aby stačili držet krok s dynamikou vývoje společnosti. S morálkou a erudicí souvisí schopnost eticky komunikovat i s okolím firmy a relevantními zainteresovanými stranami. Jde o soustavné úsilí na růstu osobnosti každého a pěstování duševní hygieny by se mělo stát samozřejmostí. Manažerská etika ovlivňuje kvalitu, transparentnost všech procesů a vztahů, zvyšuje tržní hodnotu firmy. Výrazně buduje podnikovou (firemní) kulturu – dobrého jména firmy. [10]

Firemní kultura:

Aplikace etiky v podnikání velmi úzce souvisí s firemní kulturou, jinak řečeno s dobrým jménem firmy, neboli s dobrou reputací. Prosperita organizace (firmy), uspokojování potřeb v kvalitě, čase a ceně, etickým působením v rámci ekonomického okolí na vztahy k pracovníkům a zákazníkům, mezi sebou, k zaměstnavateli a vztah zaměstnavatele k nim. Není důležité, zda organizace patří do podnikatelské či veřejné sféry, je důležité, do jaké míry a jak chápe své poslání. Respektování kvalitativních a kvantitativních vlastností podnikových jevů, ambice a inovační dispozice managementu, související s pružnou reakcí na potřeby a poptávku trhu, rychlá produkce inovací, rozvíjení efektivního výzkumu v souladu se strategií a taktikou organizace. Stabilizaci organizaci může předně zajistit dobře projektované dlouhodobé cíle a cesty k plnění strategie, na které navazuje jejich operativní realizace – taktika organizace. Pochopit a poznat podstatu obecných metod řízení, aplikovat je na specifické podmínky řízení organizace, aby komplexně ovlivňovaly fungování rozhodujících faktorů struktury řízeného objektu. V tomto tkví zase jedinečnost firmy a integrity managementu. Integrovaný management vnitřní struktury organizace zajišťuje plnění celopodnikové strategie a zabraňuje preferenci dílčích zájmů vnitřní struktury organizace.

Rozvoj firemní kultury předpokládá nejen participativní způsob vedení zaměstnanců a jejich dobrou informovanost o dění ve firmě, ne pouze akceptování strategie a cílů, ale i sdílení vize firmy, poslání, hodnot, motivaci zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou. Směřování firemní kultury k učící se organizaci spočívá dále v empatii, budování vlivu a dynamice – výrazně tedy souvisí s emoční inteligencí zaměstnanců a zejména manažerů. [10]

Neetika – konzumní myšlení

Je zřejmé, že hrana mezi etikou a neetikou není zcela zřetelná, že záleží na jednotlivci a jeho schopnostech vytvořit si vlastní etický kodex s pevnou stupnicí etických hodnot, a podle toho se chovat. Je však nemožné, aby se názor na etické chování zásadně lišil od obecných názorů. Lze říci, že hlavními mantinely by mohly být legislativní normy, které však nemohou regulovat a postihnout všechny možnosti, které život přinese. Neomluvitelnou zásadou by však byl často používaný slogan, že co není zakázáno, je dovoleno. Hlavním smyslem etických kodexů firem je doplnit obecné zásady etiky, které vyplývají z legislativních norem, o požadavky na kvalitní obsah etického managementu, zdůrazňuje Dytrt a kolektiv a zároveň varuje, že pokud se firma nebude touto problematikou zabývat, budou vytvořeny precedenty vedoucí k neetickému jednání. V takové situaci by firma scházela z cesty k získání dobrého jména. V nedávné minulosti bylo odhaleno mnoho případů firem zkreslujících účetnictví, firem, které vědomě poskytovaly veřejnosti nesprávné údaje, angažovaly se v kartelových dohodách, v různých formách korupce a případně zneužívaly interní informace. [8, 10]

Byznys má před sebou náročný úkol, totiž vysvětlit veřejnosti, že „dobré firmy“ opravdu existují. V tomto úsilí by se organizace měly spojovat. Pokud vůdčí představitelé (lídři) vyloží své zásady a potom budou v jejich duchu přesvědčivě jednat, zlepší se tak pověst podniků a jedním z přínosů toho budou i loajálnější zákazníci. Odpovědnost neexistuje jako samostatná hodnota. Nezbytnými podmínkami individuálních morálních hodnot jednotlivých organizací i člověka je uvědomění, svoboda a vnitřní motivace. Emocionální reakce jsou součástí naší skutečnosti. Jsou-li s nějakou skutečností spojeny silné emoce, mělo by se k nim přistupovat konstruktivně. Z tohoto hlediska je ji Jeho svatost dalajlama jist, že myšlenka „zapojování „ je správná. Zapojení vyžaduje uvážený názor na situaci a je určující pro to, zda situace vyžaduje uvážený názor na situaci a je určující pro to, zda situace vyžaduje mimořádně pozorný přístup.

Neetika v managementu jednotlivých úseků ovlivňuje ve svém dopadu chování celé společnosti. Neuplatňování etiky v managementu je podle Dyrtra a kolektivu cestou, příčinou, ale i důsledkem konzumního myšlení, které vede společnost ke konzumnímu rozhodování a managementu. Proto nemůžeme jinak než souhlasit, že absence etiky v mezilidských vztazích i manažerské praxi se manifestuje v jejich konání a postojích v soukromí i ve společnosti. Solventnost a finanční etika – je významným hlediskem hodnocení každé firmy. Jde o včasnou úhradu závazků, jejich transparentnost a uplatňování etiky ve finančních vztazích. Lze uvést některé příčiny rozmachu konzumního myšlení, které ovlivňují podnikatelské aktivity:

- absence etiky v byznysu, podnikatelské a společenské klima,
- nevyrovnaný vývoj a tlak ekonomických nástrojů,
- rutina v managementu organizací,
- nedostatek tvořivosti, úroveň a orientace inovací,
- rutina, taktika místo strategie
- mezilidské vztahy – korupce – partnerství,
- místo transparentnosti utajování.

Hlavní příčinou současného stavu však není ekonomika, ale nedostatečná přítomnost etiky v managementu společnosti. Společnost se nechovala jako celek hospodárně, nevytvářela dostatečné rezervy pro budoucí krizová období. V managementu státní správy je sledování výsledků institucionálně rozděleno hodnocení kvantitativních – měřitelných – výsledků od sledování metod, jak bylo výsledků dosaženo. Tím dochází k tomu, že jsou-li v procesu hospodaření obsaženy neetické metody, je to často odhaleno až s velkým zpožděním a sankcionováno ještě mnohem později. [8, 10]

2.1 Etická dimenze procesu řízení krizí

V rámci krizového managementu (řízení rizik a řízení krizí) se jedná o implementaci a aplikaci etických zásad jako součást krizové etiky – specifické formy normativní sociální etiky, která zahrnuje i rozměr profesní etiky profesních manažerů.

Předmětem krizové etiky jsou etické (morální) aspekty rozhodování krizových orgánů, manažerů (vedoucích, lídrů) v procesu zvládnání krizových jevů. Krizová etika zdůrazňuje snahu o pravdivé poznání skutečnosti a teoretické znalosti. Odmítá překrucování

skutečnosti, respektuje lidská práva a lidskou důstojnost. Není v rozporu se zákony a jinými normami, platnými jak v běžném stavu, tak i v době krizových situací. [2, 1, 3]

Je založena na principech etiky odpovědnosti a to nejen vůči sobě, ale i ostatním a principech cti. Odpovědnosti za přijímání správných rozhodnutí, schopnosti dojít ke správným závěrům a posoudit důsledky z mnoha hledisek: krátkodobých a dlouhodobých, z hlediska zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a celé společnosti. Organizace, podniky jsou také závislé na odpovědném jednání vlád. Morální zásady uplatňované v běžném životě by se neměly měnit v dobách krizových. V krizových situacích a krizích povětšinou „jde o holý život“ a tam musí rozhodnutí osob (manažerů, vedoucích, vůdčích osobností) ručit kvalitou svého rozhodnutí, zejména za společenské, morální a hospodářské důsledky, tj. jak rychle se podaří omezit bezprostřední ohrožení zdraví a životů obyvatelstva (zaměstnanců), jak se podaří dostat krizi pod kontrolu, aby nebyly oběti zbytečné, škody a ztráty únosné. Neboť nevhodné rozhodnutí může mít ničivé účinky. Mravní hodnocení rozhodování řídicích pracovníků je etikou cti, vyznávají a jsou přesvědčení o rychlé a účinné pomoci jiným a sami se svým týmem nasazují svoje životy. Jejich přijímaná rozhodnutí ovlivňují tisíce či dokonce statisíce lidí a jsou projevem zachování života jako celku. Stejný metr by měl platit i pro politiky a vlády. Etika cti je etikou vůdců, nasazujících životy jiných. Očekává se od nich, že za svá rozhodnutí ponесou skutečnou zodpovědnost a zemřou se svými svěřenci. Na druhé straně je tu etika jedince, která se neřídí vztahy k druhým. Morálně slabší jedinci častěji podléhají svodům, hledají pro své jednání jakési falešné omluvy, alibi, neřídí se pravidly etiky cti. Záleží na rozhodnutí jednotlivce – budu jednat se vši slušností, jak nejlépe budu moci. Krizové situace ovlivňují myšlení i konání lidí. Ve vypjatých krizových situacích dochází k častěji k selhání lidského činitele, než je tomu za normálu běžné činnosti. Lidské selhání je zapříčiněno především strachem o svůj život a svých nejbližších, pocitem ohrožení majetku, ztráty osobní svobody, obavou o svou bezpečnost atd. Míra ohrožení vyvstává z pocitu každého jedince a nemusí odpovídat míře skutečného stavu. Krizi, katastrofy, neštěstí hýbou psychikou každému zúčastněnému krize. Záleží pak na každém jednotlivci, jak psychicky odolný bude a jak bude pevná jeho etika cti. Za běžného konání přemíry jiných úkolů a starostí organizací, podniků (firem) nutí jejich manažery k odkládání krizových záležitostí do pozadí. Dalo by se říci, že když se nic tak hrozného neděje, není ani třeba se nějak výrazně připravovat na krizové situace a mnohdy ač s vědomím odsouvají krizové záležitosti do pozadí.

Chybí jí motivace. Problém nastává v okamžiku nečekaného úderu krize. To už bývá většinou pozdě. Není se čeho se chytit v prvních fázích tvrdého úderu, kdy by bylo zapotřebí sáhnout po nachystaném protikrizovém opatření. Škody a ztráty mohou být tak zbytečně vysoké. [10, 7, 3]

V době krize či jinak vypjatých krizových situací dochází k rozporu zájmů mezi veřejností (zaměstnanců, postižených) na jedné straně, která požaduje etické jednání a na straně druhé u vedoucích pracovníků, hospodářských činitelů, věcně odpovědných krizových orgánů u kterých klesá opravdová etická snaha pomoci. Zvládnutí krize bývá pro druhou stranu spíše existenční problém, kdy při nezvládnutí nebo špatném postupu hrozí špatná pověst odborníka, a následně i jeho odvolání z pracovní pozice. U takového člověka se derou na povrch obavy ze ztráty „dobrého bydla“ a tady vyvstane riziko sobeckých jednání a obav z budoucnosti. To mohou být pohnutky k negativním konáním až neetickým způsobům zvládnutí krize. Může k tomu dojít zcela instinktivně, lidským pudem sebezáchovy, ale taky úmyslně, zcela vědomě. Nastává tak nejhorší etické selhání člověka – manažera (vedoucího pracovníka, lídra společnosti). Člověk bude úspěšně zvládat krizové situace jen za předpokladu, že bude umět zvláštnosti své povahy využít a také ovládnout své city a pocity, jak bude umět zvládat stres a umět přijímat rozhodnutí, adekvátní dané situaci. V případě vzniku krizových situací a krizí jsou všichni zúčastnění podrobováni tvrdým zkouškám. Výkon člověka je zhoršován pod tlakem času a emocí. Vlivem takových faktorů je snižována rozumová složka myšlení osobnosti a z toho vyplývající rozhodnutí. Člověk se dopouští více chyb. Strach z krizových jevů, krizových událostí bývá bariérou, která neumožňuje člověku plně využít svých schopností a možností. Manažeři jsou povětšinou intelektuální bystří lidé, kteří jsou dobrými komunikátory a mají pevné morální přesvědčení. Musí podřízeným poskytovat potřebné informace, řešit interpersonální vztahy, pracovní problémy musí s lidmi komunikovat. V tomto úsilí by se měly organizace spojovat uvnitř i vně okolí. Zapojení vyžaduje uvážený názor na situaci, která vyžaduje mimořádně pozorný přístup. Boj o přežití je doprovázen myšlením, co je správné nebo nesprávné. Dodržování norem a zásad etického jednání se pod tlakem událostí může taky odsouvat, upouští se od slušnosti, morálky. Na povrch společnosti se derou nové normy a ukazatelé jednání, které jsou společností tolerovány, jsou to konání typu „zachraň především sebe, hlavně ať vyvázneš ty“, „když neukradneš, tak nemáš“, apod. Tyto normy začínají být pro veřejnost samozřejmostí. Mění se hodnoty chování, etický kodex jednání v dobách klidných, považován za samozřejmost, za jakési morální

tabu, se najednou bortí. Absence etiky v managementu je nebezpečná především proto, že mění etické myšlení a společenské chování člověka na neetické. Dynamika vývoje konzumního myšlení se zrychluje, protože je na počátku chápána jako příjemná tendence budoucího směru vývoje společnosti především tím, že umožňuje zvyšovat nároky na životní úroveň bez zvyšování produktivity práce, jak je pro etický vývoj žádoucí. Jako příklad možno uvést samozřejmě požadavky na růst mezd nebo zvyšování cen výrobků, avšak bez zvyšování jejich užitné hodnoty. Samozřejmě, když míra konzumního chování ve společnosti přeroste, pak návrat k etickému myšlení a managementu může být drastický. Současná ekonomická a sociální situace a její řešení nás o škodlivosti absence etiky v managementu přesvědčuje. Položme si tedy otázku, zda mohou být důsledky odcházející krize překonány bez návratu k etickému myšlení a rozhodování a zda by etické podnikání nezaručovalo prevenci před budoucími krizemi. Etický management je spojován s motivací všech pracovníků, která je stimulována nejen vedením podniku, ale i jejich vlastní odpovědností. Absence etiky ve strategickém a taktickém managementu firmy vytváří prostor pro konzumní cíle, které jsou ve svém dopadu příčinou různých forem sociálních a ekonomických krizí. [10]

2.2 Etické chování – etický kodex/krédo

Etické kodexy se neustále vyvíjí a jejich uplatnění se rozšiřuje. V českém podnikatelském prostředí se uvádí: „**Pod termínem etický kodex rozumíme systematický zpracovaný soubor norem a předpisů, který vymezuje a upravuje vztahy mezi členy určité komunity. Etický kodex poskytuje detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich použití v podnikové praxi. Etické kodexy a jim podobné dokumenty slouží ke kultivaci podnikového klimatu, podnikové kultury.**“ Ukazují zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům, dodavatelům, odběratelům, jiným podnikům (firmám) a široké veřejnosti, co lze po etické stránce od organizace očekávat. Mohou se vztahovat k určitým činnostem. Vznikají tak morální kodexy profese, jako vzory dobrých vlastností a způsobů vykonávání určitého povolání s ohledem na existující zvláštnosti povolání. Morální profesní kodexy slouží k regulaci vzájemných vztahů lidí v pracovních kolektivech a jednak k regulaci chování a jednání vzhledem ke specifikaci profese vůči dalším stranám, včetně společenské odpovědnosti. [3, 10]

Etický kodex je obecně považován za nástroj, který napomáhá k tomu, aby podnikové aktivity a chování zaměstnanců byly v souladu se stanovenými zásadami. Zajímalo by

nás zda zahrnují podniky etický kodex do budování své firemní kultury. Každá organizace (firma) má svoje pravidla, která vycházejí z předem určených hodnot a principů, které organizace (firma) zastává a tím klade důraz na svoji profesionalitu. Ztotožňujeme se s konstatováním autorů v seznamu použité literatury k této bakalářské práci, že by mělo etické chování patřit k základnímu vybavení nejenom organizací, podniků, ale i politiků a úředníků a to vždy, zejména pak v době krize, kdy je to ještě podstatnější. V situaci sociálního napětí, znejistění a posilování strachu z budoucnosti vlivem různých hrozeb-krizí – je nutné posílit důvěru v politiky a v profesionalitu státní veřejné správy. Není toho možné dosáhnout bez kvalitního systémového nastavení a také bez dodržování základních principů etiky tj. morálky. [10]

Sepsání těchto zásad slušného a odpovědného chování pomáhá vytvářet klima plné kvalitních vztahů. Důležitost těchto zásad spočívá zejména ve vymezení hranic žádoucího chování pro pracovníky podniků (firem) popisuje Dytrt a kolektiv. Pokud jsou tyto zásady zpracovány, mohou se podílet i na tvorbě prostředí, které podporuje etické postupy v situacích, kdy jsou zaměstnanci v konfrontaci s neetickými požadavky či nabídkami. S těmito názory budeme pracovat i v dalších kapitolách této bakalářské práce zejména v její praktické části, kdy se budeme snažit zvolenou metodou zjišťovat, jak je etika dodržována ve firmách a to především v době řízení krizí. Rovněž nás bude zajímat jak zajistit vymahatelnost těchto zásad. Protože nelze každý detail jednání a chování upravovat zákonem doplňují tak kodexy morálního chování zákonnou úpravu zejména v oblastech, které není možné ponechat bez jakékoliv regulace. Etické kodexy mají své klady, protože jsou vodítkem pro vedení a pracovníky firmy, zlepšují její reputaci navenek. Usnadňují komunikaci uvnitř a vně firmy. Mají i své zápory v případě, když jsou koncipovány příliš obecně, neobsahují sankce, či když nemají svoje funkční využití a jsou pouze proto, aby vytvářely určité společenské alibi. [2]

Nejvyšším dosažitelným ziskem pro člověka je žít ve spravedlnosti. Eticko-občanský stav se tak odlišuje od právně-občanského (politického) stavu, který je založen na veřejných právních zákonech, které jsou vynutitelné. Občané politického společenství mají tedy svobodnou volbu, zda přistoupí na etické společenství. Moralita jednání je cosi vnitřního a nelze ji postavit pod veřejné zákony. V souvislosti s etickým kodexem je nutno zmínit, že nelze nalézt zcela univerzální schéma. Zveřejněním kodexu nezískáme garanci, že lidé v podniku budou automaticky na vyšší mravní úrovni s vyšší mírou osobní i společenské odpovědnosti.

Podstatné je, že si díky kodexu budou morální nároky plněji uvědomovat. Nároky musí být všeobecně akceptovatelné jako rozumné a zdůvodněné mantinely jejich práce a nikoliv jen jako nástroj k omezování jejich osobní svobody. V obou případech se při tvorbě etického kodexu vyžaduje vysoká profesionalita. Důležitá je výstižná, srozumitelná a přehledná formulace dokumentu. Závěrečnou částí etického kodexu by mělo být sestavení jednoduchého a srozumitelného metodického postupu pro mravní rozhodování. [3, 2]

2.3 Etika řízení krizí/krizová etika

Každý člověk má svoji vlastní představu toho, co je dobré či špatné. Také má každý z nás jiný pohled na různé těžkosti v životě a jinak vnímá problémy. S tím souvisí i pochopení etické orientace společnosti, jak správně reagovat na situace v běžném každodenním životě, tak především v průběhu krizových situací - krizí. Je třeba respektovat nastavená pravidla a normy v organizacích, podnicích (firmách). Je nezbytné dodržování a respektování těchto pravidel, které následně mají ovlivňovat postupy provádění všech manažerských funkcí. Současný management stále více upřednostňuje potřebu sociální odpovědnosti vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich chování. Ideálním manažerem v době krize je silná osobnost, která umí udržet klid ve firmě, citlivě prosadit změny a najít vnitřní zdroje pro přežití krizové situace. V současném hektickém globalizovaném světě častěji než v minulosti dochází k rozkolísání až chaosu zaběhnutých kolejí řízení, chování a jednání. Střetávají se v pracovněprávních vztazích konfliktně představy zaměstnavatelů a mnohdy oprávněné požadavky zaměstnanců, tím se bortí ekonomické systémy. Právo nemůže poskytnout odpověď na každou otázku do detailu a společnost se ocitá ve společenské krizi, začarovaném kruhu sociálních nejistot a zvýšené kriminality. Ekonomická krize se vyznačují především vysokou mírou nezaměstnanosti, úpadkem a bankrotem společností, hospodářskou kriminalitou. Organizace (firmy) v honbě za většími zisky a konkurence zanedbávají bezpečnost svých zaměstnanců a porušují normy pro ochranu životního prostředí, což má za následek vyhrocení mimořádné situace, jakou je průmyslová havárie a jiné nehody antropogenního charakteru. Existuje nebezpečí společnosti bez etiky, která je podřízena pouze zákonům moci a úspěchů. Hlavní příčinou skandálů firem a následného úpadku se ukazuje bažení vrcholových vedoucích pracovníků po moci, bohatství a slávě. Tato žádostivost vede k nečestnému jednání, k porušování zákona a uvrhuje organizaci do rizikového postavení. Důsledky špatné pověsti firmy se

překonávají často velmi obtížně. Mluvíme-li o důležitosti etických zásad, pak je třeba musíme chápat v jejich vztahu k moderní společnosti. Nemůže prosazovat etiku odtrženou od analýzy společnosti. To znamená, že jak soukromý život občanů, tak život ve společenských organizacích by měl obsahovat etické principy. Zdá se tak, že v dnešní moderní společnosti máme na jedné straně veřejný prostor bez etiky a na druhé straně soukromou etiku bez veřejného prostoru, což je pro etiku fatální. Krizové situace, krize, katastrofy vytvářejí široký prostor jak pro prokázání vysokých etických (morálních) hodnot, tak i pro totální etické selhání člověka. Kultura jednání a etické chování všech aktérů procesu zvládání krizí, to by měl být základ pro další rozvoj krizového managementu. [8, 5, 2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V této části uvádím cíl a metodiku výzkumného šetření a provádím vyhodnocování odpovědí z uskutečněných rozhovorů.

3.1 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat úroveň a míru (dimenzi) dodržování etiky krizového řízení. Dalším cílem bylo zjistit, mají-li firmy a úřady zavedený řídicí dokument etiky krizového řízení.

Pro zjišťování potřebných informací jsem si zvolila formu strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami pro vybrané respondenty. Zvolenými respondenty byli pracovníci krizového řízení z firem a úřadů. Bylo jim předloženo deset otevřených otázek, na které mi odpovídali respondenti osobně, a já jsem si písemně jejich odpovědi zapisovala. Šetření trvalo během jednoho měsíce. Otázky jsem formulovala způsobem, který mi pomohl získat co nejpřesnější odpovědi ke zjišťovanému stavu určeného v cíli mé bakalářské práce. Bylo zapotřebí minimální variace otázek, vhodných z důvodu časové tísně, protože jsem měla možnost provést rozhovor pouze jednou. Málo času měli také respondenti, kteří se nakonec přesto rozhodli na otázky odpovídat. Byli seznámeni s tím, že informace, které mi poskytnou v odpovědích, budou výhradně použity anonymně a zpracovány jen jako součást praktické části mé bakalářské práce.

První dva respondenti byli z firmy a další tři respondenti byli z úřadu. K přehlednému způsobu odpovědí respondentů jsem přiřazovala značky R1, R2, R3, R4, R5. Otevřené otázky na téma, které mne zajímalo, dalo možnost respondentům, aby se vyjádřili vlastními slovy k problému, na nějž jsem se dotazovala. Odpovídali tak, jak považovali za významné. V těchto mezích byl jejich projev úplně volný a byl omezen skutečně jen časem, který se rozhodli věnovat odpovědi. Projev respondentů byl až příliš volný, mnou nekorigovaný a způsobil tak obtíže při zpracování výsledků šetření.

3.2 Výsledky výzkumného šetření

V této části uvedu seznam otázek a následně zaznamenám odpovědi respondentů s interpretací jejich odpovědí.

3.2.1 Otázky respondentům

1. Co všechno byste zavedli v dokumentu – etický kodex řízení krizí – jako přílohou část pro váš krizový plán?
2. Co je obsahem vašich aktivit v rámci zřízení psychosociálního a komunikačního centra v době krize?
3. Jaké je nutné zavést etické normy jednání pro krizové řízení, aby byly jasně srozumitelné?
4. Co byste navrhovali za porušení etických norem, etického selhání manažerů a zaměstnanců organizace v době krize?
5. Jak vrcholový management podporuje etické řízení v organizaci?
6. Co pro vás znamená etika v krizovém řízení?
7. Pokud by způsobila vaše organizace ztrátu a újmu obětem krizové události, jaké nutné etické nápravy podniknete prioritně a druhotně?
8. Jak vnímáte dodržování etiky během krizového řízení, mimořádné události nebo krizových stavů v České republice?
9. Co si myslíte o kvalitách člověka, jeho etiky cti ve vypjatých krizových situacích?
10. Jaké osobnostní a charakterové vlastnosti, by měl mít odpovědný lídr za rozhodování v krizovém řízení?

3.2.2 Interpretace odpovědí

„Co všechno byste zavedli v dokumentu – etický kodex řízení krizí – jako přílohou část pro váš krizový plán?“

Respondent z firmy R1 odpověděl: *„Nedokážu posoudit.“*

Respondent z firmy R2: *„Není nikde definováno, co se považuje za etické chování zaměstnanců a co za přestupek proti etickým zásadám, takže stěží hodnotit.“*

Respondent R3 z úřadu: *„ Povinnost dodržování zákonnosti, v nejvyšší možné profesionalitě, rychlosti a efektivitě při řešení krizové situace. Co nejobektivnější rozhodování s co možná nejvhodnějším řešením s ohledem na veřejný zájem. Maximálně efektivní a ekonomické nakládání se svěřenými prostředky a povinnost pravdivého a úplného informování veřejnosti. Navrhujeme i sankce za porušení etického kodexu.“*

Respondent R4 z úřadu sdělil: *„ Dokument (etický kodex řízení krizí) musí obsahovat, mít zavedený a organizací udržovaný vnitřní kontrolní systém, který by byl způsobilý včas vy-*

hodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánů veřejné správy. Všichni vedoucí zaměstnanci jsou v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinni zajistit fungování vnitřního kontrolního systému. Jeho přílohou by byla definice rizika, analýza rizik, pokyny pro zpracování (význam dopadu rizika).“

Respondent R5 z úřadu: *„Na vaši otázku není jednoznačná odpověď, ale jednoznačné stanovisko je respektování zásady té nejdůležitější a to záchrany lidského života, zdraví člověka a až poté majetkové hodnoty.“*

Z poskytnutých odpovědí respondentů firem a úřadů je zřejmé, že dokument etický kodex řízení krizí nemají zavedený, což potvrzuje na závěr E. Antušák v knize Krizový management: hrozby - krize –příležitost, respondenti z úřadů se shodují především v naplňování morálky a etického chování, v odpovědném a profesionálním jednání s ohledem na společnost a s hospodárným nakládáním svěřeného subjektu. U odpovědí respondentů z firem je rozdíl v chápání této problematiky, příčinou toho že se firmy nevěnují dostatečně pravidlům etiky a orientují se spíše na dosažení co největšího zisku. [2]

Na druhou otázku **„Co je obsahem vašich aktivit v rámci zřízení psychosociálního a komunikačního centra v době krize?“** se respondent z firmy R1 vyjádřil: *„Nedokážu posoudit.“*

Respondent z firmy R2: *„V případě nutnosti bychom spolupracovali s odborníky týmů psychologů nebo týmů posttraumatické intervenční péče Policie ČR, dále bychom oslovili odborníky pomáhající v oblasti zaměřené na krizovou komunikaci. V naší organizaci nemáme zřízeno vlastní psychosociální a komunikační centrum pro zvládnání krizové situace.“*

Respondent z úřadu R3: *„Psychosociální pomoc - aktivace ve spolupráci s Ministerstvem vnitra České republiky (specialisté z řad Hasičského záchranného sboru České republiky a Policií České republiky) nebo s organizacemi humanitárního zabezpečení např. CHARITA, ADRA, PANEL JMK, apod. - řízením jak psychologické poradenské telefonické linky, tak i zřízením centra (tj. prostor pro osobní kontakt psychologa s postiženými), komunikační centrum - zřízení telefonické linky pro sdělování důležitých informací o vývoji krizové situace.“*

Respondent z úřadu R4: *„Obsahem aktivit v době krize je včas rozpoznána (identifikována), vyhodnocována (je určen stupeň významnosti na základě zhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich možného dopadu), jsou přijímána opatření o tom, jak zvládnout*

předpokládané nežádoucí dopady rozpoznaných rizik, je kontrolována realizace těchto opatření.“

Respondent z úřadu R5: *„Vidím odlišnosti v komunikaci interní, tj. s pracovníky uvnitř organizace, a s veřejností, vlastní zřízené komunikační centra nemáme, spoléháme na pomoc orgánů krizového řízení, tj. IZS, Hasičského záchranného sboru ČR.“*

Z poskytnutých informací respondentů za firmy vyplývá, že firmy se nezajímají o aktivitu v rámci zřízení psychosociálního a komunikačního centra v době relativního klidu, pokud ke krizi dojde, spoléhají se především na pomoc orgánů krizového řízení, vlády, bezpečnostních a havarijních složek, záchranných zdravotnických zařízení a na odborníky z oblasti krizové komunikace. Protože zatím nic podobného nemuseli řešit, nedokážou tuto problematiku posoudit. Z poskytnutých informací vyplývá, že firmy skutečně více méně spoléhají na hlavní aktéry komunikace krizí, na opatření vlády, orgánů samosprávy, složek Integrovaného záchranného systému - IZS, na obyvatelstvo a média. Podle vyjádření respondentů z úřadů jsou na řešení psychosociální komunikace více připraveni, patrně již z odpovědí o jejich spolupráci s charitativními a humanitárními organizacemi.

K dotazu, **„Jaké je nutné zavést etické normy jednání pro krizové řízení, aby byly jasně srozumitelné?“** řekl respondent z firmy R1: *„Nedokážu posoudit.“*

Respondent z firmy R2: *„Do určité míry je pochopitelné, že když jde firmě o život, tak aplikuje tu invenci, která se jeví nadějně a hlavně je jednodušší a méně nákladná. V honbě za záchranou majetku se etika popravdě odsouvá na druhou kolej.“*

Respondent za úřad R3: *„Mysli a jednej vždy v širším kontextu, pozor na definice a hodnocení, která přijímáš – všechno může být i zcela jinak, myslí na svou osobní odpovědnost – vše, co děláš, má své důsledky, s rozdíly pracuj respektujícím způsobem – přidej něco svého k tomu stávajícímu.“*

Respondent z úřadu R4: *„Je nutné plnit etický kodex zaměstnance, školit zaměstnance při práci na pracovišti, dodržovat bezpečnostní opatření, aktivní přístup k zaměstnancům, dohody o hmotné zodpovědnosti, kontrolní činnost, pravidelnost školení, alkoholový test, komunikativnost a tematické interní porady, dodržování předpisů, zaškolování, sledování výsledků, stanovení harmonogramu, školení, opatření, jistoty, pojištění majetku, dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany.“*

Respondent z úřadu R5: *„Především ty základní, které zabezpečí základní potřeby fyzických osob v krizové situaci, zde je nutné se odkázat na zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy na území ČR umožňující přežití krizových stavů bez těžké újmy na zdraví. Těžká újma na zdraví je definována trestním zákoníkem. Těžkou újmou na zdraví se rozumí jen vážná porucha zdraví nebo jiné vážné onemocnění. Za těchto podmínek je těžkou újmou na zdraví zmrzačení, ztráta nebo podstatné snížení pracovní způsobilosti, ochromení údu, ztráta nebo podstatné snížení pracovní způsobilosti, poškození důležitého orgánu, zohydění, vyvolání potratu nebo usmrcení plodu, mučivé útrapy nebo delší dobu trvající porucha zdraví.“*

Respondenti za úřady jsou jednoznačně pro zavedení etických norem jednání pro krizové řízení a jejich dodržování jako zásad člověka, zaměstnance, vedoucího pracovníka ve smyslu jednání a rozhodování v širším kontextu. Tímto jsem si potvrdila teorii krizové etiky, kde jsou etické (morální) aspekty rozhodování krizových orgánů, manažerů (vedoucích, lídrů) v procesu zvládání krizových jevů snahou o pravdivé poznání skutečnosti a teoretické znalosti. Krizová etika odmítá překrucování skutečnosti, respektuje lidská práva a lidskou důstojnost. Není v rozporu se zákony a jinými normami platnými jak v běžném stavu, tak i v době krizových situací. Oproti tomu firmy stále odsouvají etické normy jednání pro krizové řízení až na druhé místo za spěchem v byznysu. Jak upozorňuje i Dytrt a kolektiv knize Manažerská etika, se toto nemusí firmám vyplatit. Ve všech oblastech společenské existence je etika a její dodržování předpokladem žádoucího rozvoje a při krizovém řízení obzvláště.

„Co byste navrhovali za porušení etických norem, etického selhání manažerů a zaměstnanců organizace v době krize?“

Respondent z firmy R1 navrhuje: *„Jestli jsou touto otázkou myšleny sankce, tak bych to rozlišil podle vzniklé škody na zdraví, majetku, dobrém jménu společnosti apod. a také v míře zavinění. Jestli by se jednalo o sankce peněžité, či by se jednalo o rozvázání pracovního poměru, tak to by záleželo na konkrétní situaci.“*

Respondent za firmu R2: *„Záleží na konkrétní situaci a k čemu se vztahuje, pokud by šlo o zanedbání ve prospěch pomoci celku, musel by viník uhradit škodu, co způsobil, a musel by být zbavený např. svého místa, jako příkladného potrestání za selhání. Byl by zařazen k provádění pomocných prací.“*

Respondent R3 z úřadu poznamenal: „V případě, že by nebyly porušeny zákonné normy (tj. není trestní stíhání, soudní proces, atd.), je třeba uplatnit nejpřísnější sankce, které dovolují pracovně právní a služební předpisy. Při hrubém porušení etických norem – je nezbytné exemplární potrestání, které by mohlo vyústit až např. v ukončení pracovního či služebního poměru.“

Respondent z úřadu R4: „Pokud se jedná o selhání vedoucího pracovníka, jsme pro úplné zbavení řízení krizové situace, kontrolu článku (člověka), který selhal, při jeho další práci a nutnost informovat o všech jeho krocích, zabránit zaměstnanci jakékoliv další ovlivnění nastávajících situací (lidí nebo materiálního zabezpečení) až po zvládnutí krizového stavu demokratickým centralismem rozhodnout o postihu. Jeho další činnost kontrolovat, vyhodnocovat a navrhnout opatření do dalšího období, umožnit zaměstnanci po zvládnutí určených úkolů další postupující činnosti jeho práce.“

Respondent z úřadu R5: „V případě, že by selhal morálně v krizovém řízení vedoucí pracovník a jeho vinou se staly oběti na lidských životech, je to nejhorší, co by se mohlo stát. Okamžité odvolání takového člověka z místa funkce a volání po trestní odpovědnosti.“

V odpovědi respondenta z prostředí firmy R1 je vidět značná aktivita v navrhování sankcí za porušení etických norem, etického selhání a naopak pasivita v zavádění jasně srozumitelných etických norem krizového řízení. Tady bych spatřovala nutnost zavedení nějakého závazného etického kodexu řízení krizí, aby se firmy i úřady měly podle čeho řídit a snadněji rozhodovat v otázkách priorit zachování morálky. Jejich jednání při řízení by zaručovalo dostatečně zřejmé (transparentní) řešení. Ve firmách i na úřadech by se mělo více vychovávat k etickému myšlení, které by pak bylo i odrazem výchovy v rodinách. Osvojovat si v partnerství odpovědnost mezi zaměstnanci, dále zaměstnanci a vedením podniku (organizace). Celkové veřejné mínění by mělo snažně usilovat o projevy etického jednání a zajímat se o projevy absence etiky.

„Jak vrcholový management podporuje etické řízení krizí v organizaci?“ Od respondentů firem R1 a R2 a jednoho respondenta za úřad R5 jsem nedostala žádnou odpověď. Za úřady odpověděli jen respondenti R3 a R4.

Respondent R3: „Touto otázkou se jejich vrcholový management nezabývá a nezabýval a to protože, žádný dokument organizace, zpracovaný pro řešení mimořádné události nebo krizové situace, nemá v sobě implementovaný etický kodex řízení krizí či jiný podobný elaborát.“

Respondent R4: *„Vrcholové vedení podporuje řízení krizí nezávislou formou kontroly, např. auditem interním, vypracováním metodiky, zpracováním map rizik jednotlivých úseků a přijímání opatření v nejvíce rizikových oblastech. Sestavené mapy rizik budou sloužit vedoucím úseků k rozhodování o tom, kterým směrem mají především zaměřit svou řídicí a kontrolní činnost, a také k přijímání opatření v nejvíce rizikových oblastech, mapy rizik budou upravovány a aktualizovány, a to především při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek či při vzniku nových rizik.“*

Ze získaných odpovědí respondentů R1 a R2 je patrné, že legislativně není zakomponovaný dokument o etickém řízení krizí ve firmě. Opět můžu konstatovat skutečnost, že u nás chybí legislativní opatření takového dokumentu. Podle výpovědí respondentů z úřadů, kteří nahrazují tento nedostatek především věnováním se prevence vzniku krizových situací. Stanovují vnitřními opatření a dodržují zákonné nařízení.

„Co pro vás znamená etika v krizovém řízení?“

Respondent z firmy R1: *„Je to pro mě ta vlastnost, v rámci které se člověk v krizové situaci dokáže zachovat a rozhodnout se správně, dle svého nejlepšího vědomí a svědomí, navzdory důsledkům, které to pro danou osobu může mít.“*

Respondent z firmy R2: *„Nejsme na toto připraveni.“*

Respondent z úřadu R3: *„Je to zkoumání hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Základem každé profesní etiky by mělo být vědomí, že každé jednání, i nevýznamné, má své etické důsledky.“*

Respondent z úřadu R4: *„Etika v krizovém řízení znamená nejen pro vedoucího pracovníka, ale i pro jakéhokoliv řadového zaměstnance, dodržování zásad lidských hodnot, rozvoj osobnosti na poli odborném i ve vztahu k živým i materiálním hodnotám. Nutnost zabývat se nepředpokládanými situacemi, které nejsou sice pravděpodobné, ale reálně existující.“*

Respondent z úřadu R5: *„Reálně zamezovat všem situacím, které by mohly krizovou situaci jakkoli přiblížit či podpořit její závažnost, tzn. např. rozhodovat o počátečním umístění staveb, kterých se krize může dotknout, koncipovat jejich rozlohu, dispozici a další konkrétní provozní záležitosti, použití materiálů odolávající krizovým situacím, výběrem zaměstnanců s jejich předpoklady pro všechny situace provozu a sledování aktuálních potřeb.“*

Tato otázka mě zajímala už proto, že jsem již v teoretické části narážela na dost velkou absenci etiky obecně. Realizovanými rozhovory s respondenty jsem získala dosti shodné odpovědi a zarazil mě fakt, že na předcházející otázku nedokázali respondenti z firem odpovědět, přitom pro ně, jak se ukazuje z této odpovědi, není etika až takové tabu, a přesto se jí vrcholový management nezabývá. Získala jsem pouze rozpačité odpovědi, jevíci snahu o obsahu etiky polemizovat, ale v praxi odsouvat na pozdější období. S odůvodněním, že teď na to nemají čas, že raději musí pracovat.

„Pokud by způsobila vaše organizace ztrátu a újmu obětem krizové události, jaké nutné etické nápravy podniknete prioritně a druhotně?“

Vyjádření respondenta R1: *„Jediné krizové situace, které se v naší společnosti dějí, jsou povětšinou pracovní úrazy, tzn. poškození zdraví, ke kterému dojde při práci či při činnostech s tím souvisejících. Ve smyslu odškodnění těchto pracovních úrazů postupujeme podle zákonného ustanovení zákoníku práce, o odškodnění bolesti a ztížení společenského uplatnění, ve znění pozdějších předpisů.“*

Respondent R2: *„Prioritní náprava je zajistit psychickou a fyzickou podporu s dostatečným zázemím, dále pak zajistit vše potřebné pro neopakování se stejné situace a vytvoření tak další újmy.“*

Respondent R3: *„Prioritně - nápravu v etickém sdílení, etickém sdělování a ve vztahové etice, druhotně – náprava v etickém rozhodování a etické odpovědnosti.“*

Respondent R4: *„Dostatečně všechny varovat, kteří jakkoli se dostanou do podobné situace, a vytvořit podmínky pro vzájemnou pomoc. Znovu se vracet k prvním obětem a obnovit či udržet psychickou a fyzickou podporu se zázemím.“*

Respondent R5: *„Uznat závažnost události a tragédii těch, kdo utrpěli ztráty, uznat oprávněnost jejich zloby – emocí, ujistit veřejnost, že vedení dělá všechno, co je v jejich silách ve smyslu nápravy situace, popř. odškodnění, usilovat zvládnout riziko a nezabývat se žádnými spekulacemi.“*

Respondenti za úřady zdůrazňují prioritně nápravu v etickém sdílení, etickém sdělování a ve vztahové etice. Podávání pravdivých informací občanům, nemlžit a nezatajovat skutečnost takovou, jaká je. Shodují se v tom, že občané potřebují pravdivý náhled, podporu a porozumění. Tady bych viděla snahu úřadů o dodržování krizové komunikace a komunikace rizika. V případě, že by organizace, podnik způsobily ztrátu a újmu obětem krizové udá-

losti, jaké jsou nutné podniknout etické nápravy, jsem získala rovněž dost shodné odpovědi. Prioritou bylo dodržování zásady a to té nejdůležitější jakou je záchrana lidského života, zdraví člověka až po té majetkové hodnoty. V odpovědi respondenta z firmy R1 by se dalo polemizovat o pojmech pracovní úraz a poškození zdraví, zda to jsou krizové situace. Krizová situace je typ mimořádné události, v jejímž důsledku se vyhláší stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Jsou při ní ohroženy důležité hodnoty, zájmy či statky státu a jeho občanů. Hrozící nebezpečí nelze odvrátit a způsobené škody nelze odstranit běžnou činností orgánů veřejné moci, ozbrojených sil a bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních a jiných služeb, právnických a fyzických osob. Pracovní úraz včetně poškození zdraví zaměstnance jsou velkou nepříjemností nejen pro postiženého zaměstnance, ale i pro samotného zaměstnavatele. Zejména v případech, když nemá čisté svědomí při zabezpečení svých zákonných povinností jakou je nedodržování bezpečnosti osob při práci, se může pracovní úraz zaměstnance zaměstnavateli velmi citelně nevyplatit. Je to pohled spíše na krizovou událost, která přináší formu odškodnění postiženému v rámci finanční kompenzace za bolestné a za ztížené uplatnění na trhu práce.

Další z otázek zněla „Jak vnímáte dodržování etiky během krizového řízení, mimořádné události nebo krizových stavů v České republice?“

Respondent R1: „V rámci České republiky mám z dodržování – nedodržování etiky smíšené pocity. Pociťuji spíše u společnosti na prvním místě žebříčku hodnot hmotné statky a osobní prospěch, nežli etiku jejich jednání, natož tak etiku při krizovém řízení.“

Respondent R2: „Podle mne není Česká republika na krizové stavy připravena obecně. Krizi rozměrů lokálních a subjektů jsou zvládány v rámci bezpečnostních složek, avšak krize rozsahu energetického, přírodního, lidského (sociální nepokoje) nejsou schopny firmy a podniky zabezpečit vlastními složkami. Nejsou ani prováděny opatření proti těmto situacím a mnohé přírodní i sociální krizové situace se opakují bez poučení se z vývoje již dříve.“

Respondent R3: „Úřady vnímají etiku (tj. teorie morálky) zkoumající morálně relevantní jednání a jeho normy, hodnotí člověka z hlediska dobra a zla, proto je její dodržování během mimořádných událostí nebo krizové situace důležitým aspektem při jednání, rozhodování a chování každého jednotlivce.“

Respondent R4: „*Není v podvědomí ani odborné přípravě zahrnuta společnost jako celek, výchova nastávající generace, nejsou vytvářeny nebo dodržovány prostory pro evakuaci osob, jejich ukrytí před očekávajícími nebo náhlými krizemi.*“

Respondent R5: „*Při celospolečenské krizi hrozí ohrožení obyvatelstva mezi sebou samými, selhání morálních hodnot a zábran při řešení a zvládání daných situací. Naprostá neexistence zajištění zásob a lidských potřeb či zdrojů pro přežití za koordinačních a kontrolovaných postupů státu.*“

Respondenti z firem vnímají ze společnosti smíšené pocity z nedodržování etiky během krizového řízení mimořádných událostí. Pociťují spíše u společnosti na prvním místě žebříčku hodnot hmotné statky a osobní prospěch, nežli etiku jejího jednání, ta se odsouvá více méně na vedlejší kolej. Přiznávají, že nejsou na krizové situace a krizové stavy dostatečně připraveni a více méně se spoléhají na pomoc státu. Částečně i respondenti z prostředí úřadů se obávají nedostatečných kapacit a ochranných prostředků pro obyvatelstvo v době evakuačního ukrytí. Morální jednání u jednotlivce vidí v komunikaci řešení a zvládání jakékoliv situace, dvojnásobně platící pro krizové situace.

S předcházející otázkou zčásti souvisí i dotaz „**Co si myslíte o kvalitách člověka, jeho etiky cti ve vypjatých krizových situacích?**“

Respondent R1: „*Ve vypjatých situacích se teprve naplno projeví, jaký člověk ve skutečnosti je. Ten, kdo se skrývá za maskou silné povahy a ve všech situacích rozhodný člověk, se může v krizové situaci zachovat jako zbabělec, který si chce zachránit pouze vlastní kůži a naopak ten, co stojí někde v koutě a nepůsobí jako vůdčí osobnost, dokáže silou vůle a svou zarputilostí takovéto krizové situace s bravurou zvládnout.*“

Respondent R2: „*Řekl bych, že tato otázka je v mnohém podobná předcházející.*“

Respondent R3: „*Za každé situace a zvláště ve vypjatých krizových situacích obzvlášť by si měl člověk zachovat a ctít základní etické ctnosti (schopnosti), schopnost řídit se rozumem, schopnost být svobodný v názorech a přes všechny překážky usilovat o dobro, schopnost brát život s veškerou vážností, zodpovědností a schopností vytvářet vyvážené vztahy v lidských vztazích.*“

Respondent R4: „*Že je jen částečnou chybou jednotlivce, že nedokáže správně a alespoň s minimem chyb zvládat krizové stavy, celospolečenský systém přímo i nepřímo podporuje takový stav jednotlivce. Z větší části udržuje nevědomost, se byť jen zabývat problémem*

společnosti a jeho vlivu, jednatel byl vytržen ze společenských uskupení, které se navzájem podporují a jsou schopna reagovat snáze než jeden.“

Respondent R5: *„Domnívám se, že i profesionálové, kteří pracují ve vypjatých krizových situacích, jsou jenom lidé a kromě znepokojení pociťují také strach, vnitřní paniku, zlost, vztek, vinu, nabuzení atp. stejně jako ostatní lidé. S tím rozdílem, že jejich odborná profese nese nepsaný závazek držet na uzdě emoce, které by mohly mít negativní vliv na jejich profesi. Každopádně nasazují svoje životy na záchranu druhých.“*

Na zodpovězenou otázku co si myslí o kvalitách člověka jeho cti ve vypjatých situacích, jsem zaznamenala rozdílné odpovědi respondentů. Respondent R1 má za to, že při vypjatých situacích se teprve naplno projeví, jaký člověk ve skutečnosti je. Pod tlakem emocí, strachu a paniky se skutečně projevuje opravdový charakter člověka. Jde o naplňování psychosociálních potřeb lidí zasažených krizí. Tyto potřeby mají povahu praktickou, emočně sociální, psychickou nebo duchovní. Čestný člověk si zaslouhuje a získává důvěru a úctu, ztrácí jí podvodem, zradou, zbabělostí, tedy tam, kde ztratil důvěru jiných. Respondent R2 připadá otázka podobná předcházející o dodržování etiky během mimořádné krizové situace. U respondentů z prostředí úřadů jsou patrné tři pohledy na etiku cti člověka. R3 jí zdůrazňuje zachováním základních morálních ctností výhradně u jedince, zatímco respondent R4 namítá, že je chybou jedince jen částečně, že nedokáže správně s minimem chyb zvládat krizové situace. Příčinou toho spatřuje ve společenském systému, který vyřadil jednotlivce ze společenských uskupení. Třetí pohled respondenta R5, směřuje na profesionály, záchranáře, lidi nasazující vlastní životy za záchranu druhých.

„Jaké osobnostní a charakterové vlastnosti, by měl mít odpovědný lídr za rozhodování v krizovém řízení?“

Odpověď respondenta R1: *„Vůdčí typy s vlastnosti jako čestnost, rozhodnost, zodpovědnost, empatický, spravedlivý, cílevědomost, asertivní jednání, vysoký morální kredit.“*

Respondent R2: *„Poslední otázka přímo navazuje na předcházející, vedoucí představitel by měl mít vlastnosti, které se dají shrnout do tabulky, která vyjadřuje znalosti krizových situací. Přesto pak musí mít ještě o mnoho víc zkušeností, dialektu, historických materiálních poznání a důvěru ostatních a důvěru v sebe samotném.“*

Respondent R3: *„Současně mít přirozenou autoritu, tzn. tak trochu právníkem a psychologem. Měl by mít odbornou znalost krizových situací. Přesto pak musí mít ještě mnoho zkušeností z praxe, dialektu, historických materiálních poznání a důvěru ostatních a důvěru*

v sebe samotném. Odpovědný lídr by si měl umět zachovat především „zdravý selský rozum“ a hlavně by měl umět zůstat za každé situace člověkem. Vždy by se měl umět správně zachovat a za všech okolností by měl být profesionálem při řešení otázek, čemu dát přednost – např. co je dobré nebo co užitečné, co je správné nebo co je čestné, co je odpovědné nebo co je legální, co je legitimní nebo co je dovoleno, co je nařízeno nebo co se připouští, co je loajální nebo co je profesionální apod.“

Respondent R4: *„Takový vůdce by měl být upřímný, snažit se vidět věci takové, jaké skutečně jsou. Asi ty správné vůdce nemáme, v byznysu ani ve veřejné správě, výsledkem toho jsou podnikové skandály a přivedení firmy ke krachu a špatné pověsti.“*

Respondent R5: *„Je problém v tom, že vůdčí osobnosti, jak říkáte lídři, musí být schopni vyrovnávat se s krizemi. Lídr by měl stanovit jasný účel firmy a určit hodnoty, jimiž by se mohli všichni ve firmě řídit. Efektivně jednat a zvládat změny.“*

V odpovědích uvádějí respondenti především znalosti z řízení rizik, jako podstatnou vlastnost lídra organizace krizového řízení. Chápu shodně, že by měl být souhrnem těch nejvyšších morálních kvalit. V jedné z kapitol knihy Cesta pravého vůdce, Jeho svatost dalajlama, píše o lídrovi, jako vůdčí osobnosti se silným a vřelým srdcem, ve snaze vidět věci takové, jaké skutečně jsou. Odpovědné jednání vyžaduje podle dalajlamy více než neporušovat zákon.[8]

Na základě zjišťovaného stavu morálky – etiky krizového řízení nastiňuji možnosti zlepšení stavu do budoucna. Stát a vláda by měli podporovat legislativní změny v ukotvení sbírky dokumentů o morálce krizového řízení, jakýsi elaborát – etický kodex krizového řízení, s dodržováním etických zásad a transparentních rozhodnutí. Krizová etika by tak nebyla v rozporu se zákony, byla by založena na principech cti a odpovědnosti. Byla by jasným vyjádřením pro všechny občany, co považovat za etické a co ne. Obsahovala by i sankce a důsledné potrestání neetického jednání. V tomto směru zaktivovat činnost médií, jejichž úlohou by byl mimo jiné i zvýšený zájem o projevy chybějící morálky a upozorňovat tak širokou veřejnost na absenci etiky krizového řízení. Ve všech oblastech společenské existence by měla být etika a její dodržování předpokladem žádoucího rozvoje. Etický rozměr krizového řízení by měl být atributem morálního stavu společnosti a výrazem skutečné lidské důstojnosti a cti člověka v těch jeho nejtěžších kritických situacích.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se pokusila zaměřit na zjišťování stavu dodržování etiky - morálky krizového řízení. V poslední řadě mě zajímalo zda, mají firmy a úřady zavedený etický kodex krizového řízení. Ve svých závěrech vycházím z podrobného šetření, které jsem uskutečnila prostřednictvím osobního rozhovoru s dotazovanými z firem a úřadů, kteří se mají touto problematikou zabývat a orientovat v případě krizové situace. Na začátku výzkumného šetření jsem oslovila deset respondentů-pracovníků z oblasti krizového řízení. Z toho se rozhodla spolupracovat pouze polovina z nich. Druhá polovina z nich, mi sdělila, že nemá na tuto aktivitu čas, z důvodu zaneprázdnění množstvím jiných důležitých povinností ve vztahu k chodu firmy. Svůj nezáměr o spolupráci při vyplňování rozhovoru, vysvětlovali tím, že nemají ve své firmě žádného pracovníka krizového řízení a že se touto problematikou vůbec nezabývají a když tak jenom velmi okrajově. Připadá jim v době relativního klidu zcela zbytečná. K závěru tvrzení jsem dospěla na základě mnou sestavených otázek osobních rozhovorů a věcného stanoviska respondentů na danou problematiku.

V první řadě bylo ověřeno, že etický kodex krizového řízení firmy ani úřady nemají skutečně ještě zavedený. Z odpovědí respondentů jsem přesto zachytila jakési náznaky zájmu takový dokument mít v příloze svých havarijních plánů a to, i přestože, se touto problematikou jejich současný vrcholový management nezabývá. Z odpovědí respondentů plyne snaha mít etické normy jako součást své praxe, ale stále je nepovažují za závazné principy a nekladou jim důraz jakési nutné krizové – etické filosofie. V tomto směru se jeví etika a potažmo i etické řízení v krizi jako druhořadá věc před honbou za ziskem, nečistými praktikami obohacování a konzumním stylem žití, což jsem si potvrdila i na základě získaných teoretických informací. Obzvláště praxe ve firmách je taková, že se ukazuje nezáměr a nevědomost zabývat se touto problematikou. Zdá se, že etika řízení krizí je považována firmami za nedůležitou oblast jejich existence a postačí si zatím se svými starostmi, jak udržet firmu hlavně prosperovat. I když samotné firmy pocítují celospolečenský nedostatek dodržování etiky v České republice, nedokázaly navrhnout opatření nebo normy pro její naplňování. Velmi dobře je firmám i úřadům známa důležitost morálky, ale přesto není jí věnována náležitá příprava na provádění a dodržování.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [3] PLHOŇOVÁ, Věra. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. Distanční studijní opora. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013, 95 s. ISBN 978-80-87314-35-7.
- [4] *ManagementMania*[online]. ManagementMania.com, © 2011 - 2013 [cit. 2014-15-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/59yen9rizik>
- [5] ŠEFČÍK, Vladimír, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [7] ARMSTRONG, Michael, Miroslav TOMEK a Miroslav HRUŠKA. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [8] BSTAN-'DZIN-RGYA-MTSHO, a Laurens van den MUYZENBERG. *Cesta pravého vůdce: byznys, buddhismus a štěstí ve vzájemně propojeném světě*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2009, 189 s. ISBN 978-80-7261-196-6.
- [9] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.
- [10] DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2011, 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.
- [11] ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management: krizová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005, 91 s. ISBN 80-245-0945-8.
- [12] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.