

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Institut mezioborových studií Brno**

**Etika v profesní přípravě středních
zdravotnických pracovníků**

Bakalářské práce

**Vypracoval : Vladimír Navrátil
Vedoucí práce : Mgr. František Sýkora**

Brno duben 2005

„Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a že všechny informační zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury.“

V Brně dne 13. dubna 2005

.....

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Františku Sýkorovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce.

**Brno 13. dubna 2005
Vladimír Navrátil**

OBSAH :

Úvod	5
1 Vymezení základních pojmů	6
1.1 Morálka	6
1.2 Etika	6
1.3 Utilitarismus	8
1.4 Mravnost	9
1.5 Povinnost jako morální požadavek	10
1.6 Mravnost a politika	10
1.7 Etický kodex	11
1.8 Sociální etika	14
1.9. Profesní etika	15
2 Charakteristika firmy	16
2.1 Vznik a vývoj firmy	17
2.2 Organizační struktura firmy	18
3 Profesní etika MSR	19
3.1 Etický kodex IFPMA	19
3.2 Kodex pro praxi AstraZeneca	19
3.2.1 Konference, sympozia a semináře	20
3.2.2 Profesní etika práce MSR	21
4 Přednáška – Etika v profesním životě	22
4.1 Schéma přednášky	23
5 Profesní etika a motivace	24
5.1 Motivace teoreticky	24
5.2 Zdroje motivace	26
5.3 Pracovní motivace	30
5.4 Teorie motivace	34
5.4.1 Teorie zaměřená na poznání motivačních příčin	35
5.4.2 Teorie zaměřena na průběh motivačního procesu	37
5.5 Manažerské strategie zvyšování motivace	40
5.5.1 Hnutí za obohacení práce	40
5.5.2 Odměňování odrážející výkon	42
5.5.3 Program poskytování zaměstnaneckých akcí	42
5.5.4 Pružná pracovní doba	42
6 Mimomzdové formy odměn zaměstnanců	43
7 Přednáška – Motivace a zaměstnanecké výhody	46
7.1 Schema přednášky	47
Závěr	49
Resumé (CZ)	51
Resumé (Ang.)	52
Seznam literatury a prameny	53
Přílohy	

Úvod

Mravní výchova je jednou z nejdůležitějších, ale také nejsložitějších složek výchovy, protože zabezpečuje významnou součást rozvoje osobnosti. Úkolem mravní výchovy je cílevědomé a plánovité utváření morálního přesvědčení jedince v souladu s jeho adekvátními formami jednání v duchu mravních norem společnosti.

Po roce 1989 prošel náš stát globálními změnami ve všech složkách života. Objevily se a zanikly mnohé profese, jiné se transformovaly dle potřeb společnosti. Nedotčen nezůstal ani resort zdravotnictví, doposud absolutně státní doména. Jednou z těch nově vzniklých profesí je farmaceutický reprezentant společnosti nebo-li také MSR (Medical Sales Representative). Profese zařazená do kategorie středních zdravotnických pracovníků. Potřeby farmaceutického trhu u nás diferencovaly jednotlivé firmy do dvou kategorií dle typu produkce na tzv. originální a generické.

Originální firma se vyznačuje vlastním výzkumem a prvotním nástupem na trh v jednotlivých kategoriích léčiv, vysokou odborností svých firemních reprezentantů a v poslední době i nutností etické přípravy pracovníků v celé její struktuře. Generická firma odkupuje patent a technologii od originální, vyznačuje se ryze obchodní strukturou s minimální nutnou potřebou odborných znalostí a etického chování na trhu. Cílem mé práce je příprava metodických pokynů chování zaměstnanců v rámci etického kodexu IFMPA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations – Mezinárodní federace sdružení farmaceutických výrobců) implementovanou do reálné firmy s originální produkcí na českém trhu a jejich návaznost na motivaci a benefiční program určité firmy.

Zatím co před deseti lety nastupovali do firem lidé s vysokoškolským vzděláním v oborech lékařství, farmakologie, veterinární lékařství nebo přírodních věd a po nich následovaly absolventi dalších technických a humanitních vysokých škol.

Dnešní situace vzhledem k personální expanzi těchto firem, požaduje i pozice s absolventy středních škol různých oborů a kvalit vzdělávání.

1. Vymezení základních pojmů

Vzhledem k tomu, že často dochází k nesprávným výkladům základních filozofických pojmů a kategoriím, je nutné vymezit základní pojmy, s kterými se budeme dále zabývat.

1.1 Morálka

Morálka je pojem odvozený od latinského výrazu „*mos*”, které můžeme přeložit jako mrav předpis, zákon, vlastnost, chování, vnitřní podstata. Latinské slovo *mos* je obdobou starořeckého slova *étos*.

Morálka představuje historický soubor hodnot, ideálů a představ, které specifikují mravní nárok určitého společenství či sociální skupiny. Takovými morálními hodnotami v pozitivním slova smyslu mohou být např. požadavek spravedlnosti, uměřenosti, skromnosti, statečnosti, v negativním smyslu pak zlo, nemírnost, povýšenectví, záludnost, pokrytectví, zbabělost atd. Podle převahy kladných nebo záporných hodnot je prováděno mravní hodnocení a hovoří se pak buď o morálce vysoké nebo nízké, o morálce nebo amorálnosti.

1.2 Etika

Etika je pojem odvozený od starořeckého slova „*étos*”, které znamená mrav, zvyk, obyčej nebo charakter. Etika není ani dobrá ani zlá. Etický člověk je člověk vysokých morálních kvalit, mravně vyspělý, odpovědný. Etika slouží k označení vědní disciplíny, která se zabývá studiem mravního chování, mravního cítění,

mravních hodnot a norem, mravní povinností. Předmětem etiky je studium morálních jevů v nejširším slova smyslu, etika zkoumá obsahy mravních hodnot a jejich zdůvodňování. Rovněž studuje určitý stav mravnosti jak v individuálním, tak ve společenské rovině, tj. zejména jak lidé skutečné hodnoty, které přijali, dodržují.

V etice se často rozlišuje etika individuální a sociální. Jde tu o rozlišení dvou oblastí individuálního svědomí. O individuální etiku jde tehdy, když jsem motivován něčím, co se týká buď mé individuální dokonalosti nebo také blaha individuálního druhého člověka. V sociální etice se pak zkoumají povinnosti, které se ukládají člověku, pokud má plnit dílčí funkci v nějakém celku vytvořeném pro obecné blaho.

V individuální etice jde tedy o individuální cíl individuální osoby, v sociální etice jde vždy o společný cíl, o společné dobro, tedy o něco, co se má uskutečnit ve spolupráci více lidí. V sociální etice je tedy motivem vždy obecné dobro.

Obecné dobro (bonum commune)

Pochází od Aristotela, pro něhož byla cílem sociální etiky spolupráce spravedlnost (*dikaion*), jenž všem členům společnosti umožňuje dobře žít a dobře jednat (*eu zén kai prattein*).

Otázka společného dobra se přitom klade ve všech společnostech, od rodiny po stát. Obecné dobro jako sociálně etický cíl, který je sám sobě povinností, může být definován jako osobní dobro mnoha lidí, pokud o ně lze usilovat pouze společně užitými prostředky.

Morálka tvoří předmět výzkumu etiky jako vědy, podobně jako čísla a číselné vztahy jsou předmětem matematiky.

Etika jako disciplína bývá členěna na:

Axiologii (z řec. Axia-hodnota) – teorie dobra a zla a morálních hodnot

Deontologii (z řec. Deon – co má být) – teorie povinování na straně druhé, zabývá se problémy povinnosti (všeho toho, co se vyjadřuje požadavky morálky ve formě příkazů).

Poprvé tento pojem převzal J.Bentham (1748-1832), anglický teoretik morálky a práva. Ve své etické teorii redukoval motivy jednání na „radost a utrpení“

a morálku na užitečnost činu (utilitarismus). Morálka může být podle něj matematicky vyčíslena jako bilance radosti a utrpení, které už vznikly v důsledku jakéhokoli jednání.

Na Benthamu navazuje soudobý americký pragmatismus.

Úloha etiky jako vědy o morálce spočívá především ve zkoumání jednotlivých dějinných typů morálky, v analýze důvodů, které vedly k jejich vzniku, v kritickém rozboru jejich zaměření a ve zkoumání proklamovaných i skutečných výsledků, k nimž vedou v praktickém životě člověka a společnosti. Pro evropskou morálku je příznačná pluralita světonázorových základů morálního jednání a smýšlení. Vedle antické tradice zde neustále působí židovsko-křesťanská morálka v interpretaci katolicismu a protestantismu. I když vliv těchto kulturních systémů působil postupně, jejich účinky se projevují v současné evropsko-americké civilizaci paralelně.

1.3 Utilitarismus

Utilitarismus pochází z latinského slova *utilitas* – užitek je Etická teorie pokládající užitečnost za kritérium jeho mravnosti. Zakladatel J. Bentham definoval základní princip utilitarismu jako „zabezpečení nejvyššího štěstí pro největší počet lidí“ uspokojování jejich soukromých zájmů.

Z představy o tom, co má být, se vytváří morální požadavky – představy o tom, jak mají lidé jednat. Ve vztahu k člověku vystupují tyto požadavky jako závaznost v podobě pravidel, která jsou stejně platná pro všechny a formulují se v morálních normách a příkázáních.

Utilitarismus vznikl na anglické půdě a může být nazván přirozeným výrazem anglické národní povahy. Prvky rasové, poměry přírodní i zkušenosti dějinné, jež prožil anglický národ, vytvořily v něm zdravý, střízlivý smysl pro skutečno, pro fakta a neobyčejnou energii jednání. Odtud ta horečná anglická aktivita, smysl pro nezávislost, známé anglické *self-help* (pomoz si sám). Energie volní

a překypující aktivita, to jsou výrazné rysy anglické povahy. Proto se říká, že jsou národ individualistů, neboť co tvoří individualismus, jsou právě tyto vlastnosti. Bentham učinil základem své etiky to, že mravní jednání má sledovat co možno největší blaho co možno největšího počtu lidí. To je stěžejní zásada utilitariánská. Říká se jí princip maximalizace blaha. Podle tohoto samozřejmého principu musí být posuzováno vše: každé řízení, každé jednání, každá vlastnost, každá pohnutka. Nejspolehlivější pohnutkou mravního jednání je dobře pochopený vlastní zájem. Společnost je harmonie takových dobře pochopených vlastních zájmů.

Ovšem je pravda, že je nutno pojem blaha, pojem slasti přesně určit, aby bylo jasno, o jakou slast běží. Ne o slast hmotnou, o hrubý materiální prospěch. Nastane-li konflikt mezidvěma slastmi, musí být jasnou, kterou slast máme volit. Záleží na jakosti slasti. Může se stát, že nastane volba mezi slastí hmotnou a duchovní. Majetek zajišťuje pro manželství pohodlí, ale láska je naplňuje možnostmi stálého duševního mládí.

1.4 Mravnost

Mravnost jako poslušnost a povinnost. Ve všech případech být mravným znamená tolik, jako konat svoji povinnost. Mravnost poslušností zákona. Kantovo pojetí mravnosti je velmi ušlechtilé, neboť člověk jedná mravně ne proto, že mu někdo přikazuje, ale z úcty před sebou samým.

I.Kant (1772-1804) něm. filozof, představitel německého idealismu a tvůrce transcendentálního (kritického) idealismu.

Otázkou mravnosti a jednání se zbývá v Kritice praktického rozumu.

Kant vychází ze staré čínské moudrosti a tzv. Zlatého pravidla mravnosti – co nechceš, aby jiní činili tobě, nečiň ty jim. Stanovuje první zákon morálky

tzv.Kategorický imperativ, jenž zní: Jednej vždy tak, aby pravidla tvého jednání se mohla stát obecným morálním zákonem. Skutečná mravnost je založena na vnitřní síle člověka, nikoli na oporách vnějších. Společenská nevyhnutelnost vyjádřena

v morálních požadavcích v takové formě, v jaké vystupují před určitou osobností. Jinak řečeno – je to přeměna morálního požadavku, který se stejně vztahuje na všechny lidi, na osobní úlohu dané konkrétní osoby, který je formulován ve vztahu k jejímu postavení a situaci, ve které se v daném momentě nachází.

1.5 Povinnost jako morální požadavek

Povinnost vyjadřuje vztah společnosti k jejím jednotlivým členům, pak je povinnost vztahem osobnosti ke společnosti. Osobnost tu vystupuje jako aktivní nositel určitých morálních povinností vůči společnosti, který si uvědomuje a realizuje ve své činnosti. Toto kritérium je více spjato s pojmy, které charakterizují morální činnosti osobnosti : ***zodpovědnost, sebeuvědomění, svědomí, motiv.***

1.6 Mravnost a politika

Politika je jednak věda, jednak umění spravovat společnost a vládnout společnosti.

Všechno spravování a vládnutí je praxe. Každá praxe, má-li být úspěšná, musí vycházet od jistých vědecky ověřených poznatků a zásad. Kdo chce léčit, musí být obeznámen s biologií a fyziologií. Kdo chce stavět mosty, musí znát statiku, pevnost a pružnost, tedy fyziku. Kdo chce dobře vychovat dítě, musí být obeznámen s psychologií, aby se poučil o dětské duši. Kdo chce spravovat společnost, musí znát složení společnosti a zákonitost jejího vývoje. Dělat politiku znamená dělat vědu. Politika není vnucování částečné vůle vůči částečné vůli, vůle jednoho či několika, či jedné politické strany, jedné třídy ostatním. Už anglický filozof a sociolog Spencer věděl, že žádná vláda nemá ceny, není-li výrazem vůle všech složek národa. Není-li tomu tak, pak nová vláda je starým násilnictvím,

starým násilnictvím, starým despotismem s novým jménem. Aby národ byl silný navenek, musí být silný, uspořádaný uvnitř.

Aby mohl mezi ostatními dospělými vystupovat jako dospělý a samostatný, musí dospět uvnitř.

Politika a mravnost nemohou být v rozporu, jsou-li správně chápány.

Ale ovšem nesmějí se též navzájem zaměňovati. Politika má ve společnosti jiný úkol než mravnost. Jen směr mají společný.

Úkolem politiky – dle Janeta – není donucovat ke ctnosti, nýbrž chránit práva. Na občanech jest, aby byli ctnostní, na státu jest, aby byl spravedlivý. Aby byla spravedlnost ve státě, je třeba, aby jednotlivec požíval všech svobod, k nimž má právo.

1.7 Etický kodex

Etický kodex je výčet žádoucích mravních norem a povinností té, či oné profese. Etické kodexy jsou charakterizovány u tradičních povolání jako lékař, kněz a advokát, objevují se mravní kodexy novinářů, knihovníků a dalších profesí. Všechny tyto kodexy mají normativní charakter. Např. etický kodex zaměstnance farmaceutické společnosti formuluje striktně povinnost zaměstnance vůči firmě, lékařům a pacientům. Hlavním účelem plnění těchto povinností je prosperita firmy, která v souladu s logikou tržní společnosti spočívá především v maximalizaci zisku podnikatelského subjektu, např. zaměstnanec bude zájem firmy klást nad svůj vlastní. (Nebude dosahovat svého finančního prospěchu ani jiných výhod na úkor firmy nebo jejích klientů a spolupracovníků, mimo pracovní dobu se zaměstnanec nebude zabývat žádnými obchodními aktivitami a nebude se podílet na žádné obchodní činnosti, která by vyžadovala nepřiměřené množství času a připravovala tak firmu o nejlepší možný pracovní výkon zaměstnance při plnění jeho povinností vůči firmě.)

Měl by být mravní kodex formulován pro všechny pracovní činnosti člověka, pro všechna výdělečná zaměstnání nebo jeho formulování je skutečně nutné jen pro některá povolání?

Sociologové se pokoušely a pokoušejí oddělit prostou výdělečnou činnost, zaměstnání od pojmu „profese“, povolání. Vždyť jestliže se neoddělí „skutečné“ profese od pouhého výdělečného zaměstnání, potom na jedné rovině bude stát nejen lékař, právník a kněz (profese s nejstarším rodokmenem etických kodexů), architekt, inženýr, či finanční expert nebo vrcholový manager (nové profese), ale i bankovní úředník, odborník na inzerci a reklamu či obchodník s realitami, kteří jsou obchodníky a ucházejí se o důvěru veřejnosti, ale podobně i kuchař, tanečník či profesionální sportovec, dokonce i „nejstarší profese na světě“. Všechna ta to zaměstnání předpokládají přinejmenší určité minimum cti jako například dodržování partnerských smluv, určitou kvalitu služeb atd.

Otázka zní tak to : Jakými atributy se vyznačují povolání, pro která je smysluplné a dokonce nutné formulovat kromě kodexu pracovních povinností ještě jaksí navíc kodex mravních povinností.

Tato povolání mají následující znaky:

1) Adresátem těchto profesí je člověk, přesněji řečeno jeho duchovní stránky. Práce kuchaře, kosmetičky či kadeřnice je také adresována člověku, především však jeho stránce tělesné. Mravní vztahy, regulované etickým kodexem, jsou vždy vztahy mezi lidmi. Jde o vztahy určitého typu, o vztahy charakterizované zvláštním vztahem vykonavatele profese a jeho klienta. Jde o hodnoty, které nejsou na prodej a které nelze za žádné peníze koupit. Služba kněze, který poskytuje duchovní útěchu a policisty, který chrání bezpečnost občanů, je jen sotva vyjádřitelná penězi.

Profese, charakterizované etickým kodexem, jsou tedy profesemi, jejichž adresátem je člověk, jde o vztahy, které nejsou primárně zprostředkované penězi a dále jsou to profese, jejichž vykonavatelé mají možnosti hluboce ovlivnit život svých klientů.

Lékař či zdravotní personál má ve svých rukou tělesné i psychické zdraví člověka, kněz duši věřících, policista bezpečnost všech. Vidíme, že jde o vztahy, týkající se samotné podstaty života člověka.

2) Typickým dominantním a jednotícím kritériem profesí, jejichž samotná podstata je nutně spjata s formulováním a realizací mravního kodexu, je služba hodnotám vyšším, než jsou hodnoty ryze utilitaristické. Právě tato služba odlišuje povolání vybavená mravním kodexem od námezdních zaměstnání, od světa trhu a jeho praxe zaměřené na finanční efekt. Lékař, kněz, policista by neměli sledovat v prvé řadě svůj zájem soukromý nebo parciální, ale především zájem veřejný, společenský.

Služba veřejnému zájmu, jeho nadřazenost zájmům soukromým, je tedy primárním znakem profesí, u nichž je smysluplné a věcně odůvodněné formulovat kromě kodexu pracovních povinností, ještě kodex povinností mravních.

Kodexy pracovních povinností zaměstnanců (platí pro každé zaměstnání) je proto třeba odlišit od morálních kodexů, formulovaných pro zvláštní skupinu profesí (kněz, lékař, učitel, policista, apod.). O mravním kodexu určité profese má smysl hovořit jen tam a tehdy, když jde o koordinaci zájmů veřejných a soukromých ve smyslu nadřazení obecných zájmů parciálním.

Smyslem a posláním profesních mravních kodexů je orientace vykonavatelů těchto profesí na službu lidem ve jménu dobra (ať už je tímto dobrem ochrana zdraví, života, bezpečnosti nebo intelektuální a mravní rozvoj). Formulování „etických“ kodexů zaměstnanců za účelem prohloubení loajality vůči zaměstnavateli, jejichž účelem je zvýšení finančního zisku podnikatelského subjektu.

3) Posledním typickým znakem profesí, oprávněně charakterizovaných etickým kodexem, *je autonomie práce a rozhodování, absence bezprostřední kontroly ze strany nadřízené instance, a proto osobní, personální odpovědnost za přijaté rozhodnutí.* Jednání např. lékaře se řídí platnými zákony a předpisy, ale každá konkrétní situace, kterou lékař či zdravotník řeší, je jedinečná a neopakovatelná a lékař přijímá vlastní rozhodnutí podle konkrétních okolností v souladu

se zákonem, který představuje širší rámec možných řešení a v souladu s etickým kodexem, který obecně reguluje konkrétní jednání lékaře v konkrétní situaci. Obecně bychom mohli tuto situaci charakterizovat : „Tam, kde zákon nemůže detailně řešit každou konkrétní situaci, měl by se lékař ve svém jednání řídit mravním kodexem lékaře či zdravotnického pracovníka, jehož konečným smyslem a cílem je ochrana toho nejcennějšího – života, svobody a základních práv občana v liberálním právním státě.”

V takovém státě jednotlivé profese plní skutečně vznešené poslání a právem jim náleží úcta a respekt ze strany občanů, což je zejména patrné v zemích s dlouholetou liberálně demokratickou tradicí.

1.8 Sociální etika

Sociální etika prošla v posledních desetiletích velmi progresivním vývojem. Hovoří-li se dnes o značné popularitě etiky a o potřebě jejího širšího uplatnění, má se na mysli zejména její společenská stránka a to, co můžeme nazvat **aplikovanou etikou**, tj. uplatnění etických poznatků, principů, a zásad při výkonu povolání. Sociální etika na rozdíl od etiky individuální, jež si všímá mravního profilu a chování osobnosti, zkoumá mravní normy a principy společenského života lidí v institucionálním i neinstitucionálním měřítku.

V užším slova smyslu se sociální etikou rozumí studium norem, které se vztahují k základním institucím společenského života, jako jsou například manželství, rodina, vlastnictví, ekonomie, právo, stát, církev armáda, policie.

V moderní společnosti se společenská podoba morálky uplatňuje zejména prostřednictvím tolerance, respektování a úcty k jinak smýšlejícím a jinak jednajícím lidem, dodržování principů svobody náboženského vyznání, politického přesvědčení a osobitých kulturních zvyklostí a obyčejů. Značný význam má hledání určité společenské rovnováhy, kterou podporuje výstavba a fungování právního státu, jenž má zabezpečovat svobodu a důstojnost člověka na jedné straně,

a na straně druhé však důsledně postihovat libovůli a zlovolné povyšování jedněch nad druhými, kořistění z lidské práce a jejich výsledků, krádeže materiálních i duchovních hodnot apod. Morálka v tomto případě vstupuje do nejběžnějších mezilidských vztahů, do života rodiny, práva, politiky a fungování nejrůznějších společenských institucí.

Společenskou podobu morálky studuje sociální etika. Na rozdíl od etiky individuální, která zkoumá mravní cíle, hodnoty a normy uskutečňované a naplňované v průběhu individuálního života a osobních tužeb, případně takové motivace individuálního svědomí, kdy jde o osobní dokonalost nebo individuální blaho druhého člověka, sociální etika zkoumá povinnosti a cíle, jenž vedou k naplňování obecného blaha, dobra pro všechny. Obecné dobro jako sociálně etický cíl můžeme definovat jako osobní dobro mnoha lidí, pokud o ně lze usilovat pouze společně užitými prostředky.

1.9 Profesní etika

Profesní etika je soustava vybraných hodnot, norem, principů a povinností, jejichž posláním je přispívat v dané profesi k formování žádoucího typu jednání.

Její obsahem by mělo být :

- **hodnotový systém dané profese**
- **charakter povinností**
tj. morální normy a mechanismy, které regulují uskutečňování těchto hodnot
- **optimální normy a principy profesní etiky daného oboru** tzn. nejen logické zdůvodnění a ospravedlnění svých norem, také určitý „výcvik“ v jejich aplikaci.

Morální normy (etický kodex) a právní normy (zákony) plní sice obdobné základní funkce: regulativní, výchovnou, hodnotící, imperativní a komunikační, ale zásadně se od sebe liší prostředky, jimiž dosahují svých cílů.

Zatím co prostředky, jimiž právo dosahuje svých cílů, jsou především objektivizace, formalizace a institucionální působení – donucení, pak k základním

prostředkům morálky patří subjektivizace, neformálnost a neinstitucionální působení. Zjednodušeně řečeno, morálka se týká vnitřního přesvědčení člověka a právo vnějšího přinucení.

Mravní povinnosti, vyplývající z morálního kodexu, jsou záležitosti vnitřního přesvědčení. Nejvyšší instancí, která zavazuje k plnění mravních povinností, formulovaných v etickém kodexu, by mělo být vlastní vědomí a ne nějaká vnější instituce, která by kontrolovala plnění etického kodexu a trestala jeho případné porušení. Zřizování „etických komisí“, které by jako nejvyšší instance posuzovaly porušení kodexu a na jeho základě mohly zakázat výkon profese, má svůj význam, ale případná činnost těchto komisí by se neměla soustředit výlučně na sankcionování, měla by obsahovat i aspekt výchovný a preventivní. To co brání lidem porušovat zákon, je především strach z možných institucionálních sankcí, z vnějšího donucení, z trestu uloženého soudem. V situaci, kdy tento strach z možných sankcí je oslaben a chybí mravní přesvědčení, objevuje se hrozba vzniku situace, kdy „vše je dovoleno“. Dodržování principů profesní etiky nemůže být založeno jenom na strachu z možného trestu v případě porušení těchto principů. To by byla příliš slabá generace a etický kodex by v takovém případě byl zbytečný, neboť by jenom dubloval právní povinnosti.

Přijetí profesního etického kodexu nelze nadekretovat příkazem, jde vždy o autonomní volbu každého jedince. Smyslem výuky profesní etiky je přispět ke zformování hlubokého vnitřního přesvědčení každého jednotlivce o tom, že výkon profese v souladu s mravními principy, požadovanými kodexem, je nezbytně nutný k naplnění bytostného smyslu profese. A tímto smyslem v konečném součtu je služba občanům, služba společnosti.

2. Etika v podnikání

Jedním z význačných průkopníků v etické výchově svých pracovníků nejen v oblasti podnikání, ale i v jejich mimopracovních aktivitách byl T. Baťa a celý

jeho řídicí a sociální systém ve firmě. Systém postupného profesního růstu a firemní etiky se úzce prolínal s osobním růstem. ***Majiteli nešlo jen o vlastní zisk, ale o prospěch celé populace v aglomeraci působení firmy.*** Geniální byl v tomto ohledu ubytovací systém. Po nástupu pracovníci nejdříve bydleli na svobodárnách, až po zapracování a zvládnutí základů etických, morálních, pracovních, ale i hygienických zásad se přestěhovali a to již s celou rodinou do služebních domů. Bylo to dáno nutností sjednotit životní úroveň, pohled na práci a život mnoha zaměstnanců z různých konců tehdejší České republiky se snahou vytvořit harmonický, svým způsobem vyspělý pracovní kolektiv s vysokou mírou produktivity a úspěšnosti na trhu. Struktura ubytování (např. aglomerace Baťov v Otrokovicích) byla následující. Systém vycházel z pracovního postavení zaměstnance. Cech nebo dílna byla soustředěna do jedné části města a to tak, že ústředním typickým baťovským jednodomkem, který obýval vedoucí pracovník, byly obklopeny dvojdomky mistrů a čtvrtdomky jednotlivých dělníků. Zde se jasně ukázal permanentní vliv vedení společnosti a výchova na všechny zaměstnance. Dalo, by se říci, že byly pod neustálým dozorem. Systém však byl nastaven tak, aby korigoval chování jednotlivých pracovníků. Okamžitě se vědělo, kdo pije přes míru, kdo se hrubě chová k rodinným příslušníkům atd. A tyto problémy pak řešil vedoucí pracovník velmi operativně. V dnešní době je však velmi obtížné aplikovat tyto průkopnické metody do praxe a tak firmám nezbývá nic jiného, než se pokusit působit na své zaměstnance jinými metodami a novými motivačními a benefičními programy, aby zajistili vysokou výkonnost a loajalitu k firmě.

2.1 Vznik a vývoj firmy

AstraZeneca v České republice je součástí přední mezinárodní farmaceutické společnosti, s vlastním výzkumným programem zaměřeným na oblasti gastroenterologie, kardiovaskulárních onemocnění, onkologie, onemocnění CNS, infekčních onemocnění, regionální anestézie, respiračních onemocnění, kloubních a kostních onemocnění.

Celkově má AstraZeneca pobočky ve 100 zemích světa. V loňském roce byl celkový obrat firmy 23,8 bilionů USD. Vedení společnosti sídlí ve Velké Británii v Londýně, centrum klinického výzkumu se nachází ve Švédsku. Výrobní proces je soustředěn v 19 zemích světa. Společnost vznikla sloučením společností Astra AB (Švédsko) a Zeneca Group PLC (Velká Británie) v dubnu 1999. AstraZeneca Czech Republic v současné době zaměstnává 218 zaměstnanců, roční obrat představuje 995 mil. Kč. Sídlo firmy je v Praze. AstraZeneca Czech Republic vznikla v červnu 1999 sloučením Astra AB a Zeneca Group PLC. Došlo ke sloučení dvou firem, které měly dosti podobné lékové portfolio, ale naprosto odlišnou firemní strukturu, firemní kulturu, program oceňování atd.

2.2 Organizační struktura

V době sloučení obou společností byl celkový počet zaměstnanců 145. Astra AB přišla se strukturou firmy postavené na jednotlivých BU (Business Unit), které fungovaly dle jednotlivých odborností (gastro, respiro, atd.) Zeneca Group PLC přišla se strukturou, která byla postavena na regionálních jednotkách (Morava, Čechy), které podléhaly centrálnímu řízení a slučovaly jednotlivé odbornosti. Po sloučení firem v červnu 1999 byla převzata struktura Astry AB a firma fungovala na principu jednotlivých BU. V srpnu 2000 došlo ke změně ve vedení společnosti a začala etapa změn, které zasáhly všechny oblasti firmy (struktura, kultura, atd.).

Od 1.1.2004 začala fungovat naprosto nová struktura prodejní části firmy.

Byl zdvojnásoben počet MSR (Medical Sales Representative) ve všech prodejních jednotkách – na současný stav 218 zaměstnanců.

V této souvislosti bylo potřeba vytvořit, kromě jiných oblastí i nový systém odborné přípravy zaměstnanců včetně etického kodexu.

3. Profesní etika MSR

3.1 Etický kodex IFPMA

Propagace léků lidem pracujícím ve zdravotnictví je součástí procesu hledání a vývoje dokonalejších prostředků pro prevenci a léčení nemocí. Publikace a propagace nových prostředků zajistí, že léta práce, vynaložené úsilí a finanční prostředky budou okamžitě dány k dispozici ve prospěch nemocných na celém světě. Farmaceutický průmysl cítí potřebu vytvoření a dodržování vysokých standartů pro svoji činnost. Pokud se týká prodejních aktivit je zřetelné, že zájmům veřejnosti nejlépe slouží vlastní, dobrovolná disciplína vytvořená uvnitř farmaceutického průmyslu. Dobrovolné přijetí zásad uvedených v Kodexu IFMPA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations – Mezinárodní federace sdružení farmaceutických výrobců) pro prodej farmaceutických výrobků v roce 1981 mimo jiné v čl. 3 říká, že jedním z cílů je „propagovat a podporovat stálý rozvoj dobrovolně přijatých etických zásad a postupů ve farmaceutickém průmyslu“ a „koordinovat úsilí členů k dosažení výše uvedených cílů“.

Firmám, které jsou členy IFMPA se doporučuje, aby vypracovaly svoje vlastní zásady a kodexy, které mohou obsahovat specifické požadavky a další pravidla, která musí dodržovat jejich zaměstnanci při svých propagačních a obchodních činnostech. Veškerá tato ustanovení však musí být v souladu s etickými kritérii propagace lékařských přípravků Světové zdravotnické organizace (WHO).

3.2 Kodex pro praxi AstraZeneca

Tato směrnice podává minimum požadavků, které musí být splněny při

propagaci výrobků, nejen jejími zaměstnanci, ale i distributory. Jsou myšleny jako soustava pracovních a etických pravidel, jež aplikují principy správné propagační praxe a IFPMA Kodexu farmaceutické marketingové praxe, jímž je společnost vázána. V další části jsem vybral jen část problematiky, kterou jsem řešil ve firmě při aplikaci Kodexu IFPMA do českých podmínek.

3.2.1 Konference, sympozia a semináře

Jsou nepostradatelné pro rozšiřování vědomostí a zkušeností s jasnými etickými zásadami. Těmto striktním požadavkům musí odpovídat chování a profesionální přístup firmy i zaměstnanců nejen při samotných odborných aktivitách, ale i při doprovodných společensko-kulturních akcích.

- A) **Účast společnosti** na těchto akcích nebo jejich zástupců musí být vždy učiněna zřejmou formou s dostatečným časovým odstupem, jak na schůzkách, tak ve všech spolupracujících médiích, např. „*Sponzorováno grantem firmy AstraZeneca*“.
- B) **Pohoštění** by vždy mělo být a jeví se jako :
 - druhotné ve vztahu k hlavnímu (vědeckému) účelu setkání
 - přiměřené povahy a na úrovni, jež přesahuje to, co by si mohl účastník normálně dovolit, když platí sám za sebe s omezeným množstvím alkoholických nápojů a tabákových výrobků.
- C) **Navádění k preskripci** lékařům a ostatním profesionálním poskytovatelům zdravotní péče se nesmějí nabízet žádné stimuly k preskripci nebo používání farmaceutických výrobků.
- D) **Imitace materiálů jiných společností** ani jejich nápadů, hesel, kopie obecného uspořádání osvojeného jinou společností, aby výsledek nebyl zavádějící či matoucí je zakázáno.
- E) **Propagační pomůcky (dary)** lékařům ani jiným profesionálním poskytovatelům zdravotní péče nesmějí být dávány žádné dary, s výjimkou levných a přímo vázaných na výkon lékařské či farmaceutické praxe.

Dary musí :

- ***nésti informaci o preskripci***
- ***být v souladu s pravidly pro inzertní připomínky***
- ***nesmí nésti nic více než - jméno výrobku***
 - ***schválený název***
 - ***jméno společnosti***
 - ***logo***
 - ***ochrannou známku***

- F) *Přezíravé odkazy*** – výrobky nebo služby jiných společností nemají být přímo ani nepřímo znavazovány. Klinické a vědecké názory členů lékařských a příbuzných oborů se nemají znavazovat ani přímo, ani nepřímo.
- G) *Vzorky léčiv*** se poskytují lékařským nebo příbuzným profesím za účelem seznámení s výrobkem, nabytí zkušeností při jeho aplikaci ve své praxi. Poskytují se na požádání, v přiměřeném množství pro potřeby lékaře a musí být viditelně označeny názvem „***Neprodejný vzorek***“. Je také nutné, aby osoba dostávající vzorek obdržela úplnou informaci o preskripci výrobku. To je zajištěno příbalovým letákem.
- H) *Odborné informace*** jakéhokoliv charakteru prezentace (letáky, rešerže, Microsoft PowerPoint atd.) musí obsahovat neupravené výsledky výzkumu a různých stupňů studií, aby nedošlo ke zkreslování výsledků účinnosti jednotlivých léčiv.

3.2.2 Profesní etika práce MSR

Tak jako i v jiných oblastech našeho pracovního života je nutná vysoká úroveň odborných znalostí i zkušeností. To se týká všech aspektů našeho působení od oděvu a chování až po vedení rozhovoru a technické znalosti. Profesní etika a její dodržování vytváří nejen náš příznivý obraz, ale i příznivé klima pro vaši práci v terénu.

Co dělat :

- být přátelský s nutnou dávkou empatie, zapálený pro věc a sebejistý (znalosti)
- dokonale znát nabízený výrobek
- porozumět lékařským a technickým záležitostem
- mít široké znalosti o terapeutickém oboru
- podrobně se seznámit se všemi materiály a zařízením které používáte při své práci a při rozhovorech je plně využít
- znát síly a slabiny konkurentů, při argumentaci je však nutné dodržovat etické chování vyplývající z Kodexu
- být vhodně ustrojený a upravený (nosit pohodlné boty atd.)

Co nedělat :

- pít, kouřit nebo jíst při jednání
- posedávat a doslova si hovět na akci
- mít jakoukoliv vadu vzezření (vhodný oděv, obuv, doplňky atd.), dodržovat zásady osobní hygieny (zápach zúst, lupy ve vlasech atd.)
- odcházet a nevhodně přerušovat rozhovor
- neignorovat obchodního partnera, nebýt nadměrně agresivní a neomalený

Pamatujte:

„Nejdůležitější je první dojem – a vy nedostanete druhou příležitost udělat první dojem !“

4. Přednáška – Etika v profesním životě

Příprava přednášky pro zaměstnance firmy na pozici reprezentantů. Je nedílnou součástí celoživotního vzdělávání.

4.1 Schéma přednášky

Přednáška – profesního vzdělávání – Etika v profesním životě

Číslo přednášky :

Datum:

Téma přednášky : Etika v profesním životě

Vzdělávací cíl : Seznámení se základními pojmy mravní výchovy

Výchovný cíl : Pochopení svého profesního postavení a chování

Pomůcky : Dataprojektor, PC, laserové ukazovátko,
přednáška ve formátu *.ppt, videokamera

0 – 3 min : Seznámení s tématem,
představení se,
organizační záležitosti,
stručně o tématu a délce přednášky

4 – 30 min : Přednáška
obsahuje kompletně výše uvedenou kapitolu 2.

31 – 35 min : Stručné shrnutí probraných témat

36 – 50 min : Diskuse k tématu,
zodpovězení dotazů,
doporučení literatury (viz.dataprojektor)

Seznam doporučené literatury

1. Bláha, I.A.: *Etika jako věda. Úvod do dějin a teorie mravnosti*. Brno, Atlantis 1991
2. Brázda, R. a kol.: *Vybrané problémy soudobé etiky*. Brno FFMU 1993
3. Čada, F.: *Etika individuální*. Praha 1920
4. Čapek, K.: *Hovory s T.G. Masarykem*. Praha, Čs.spisovatel 1969
5. Hodovský, I.-Sedlák, J.: *Z ději morálních teorií. Antologie z etiky I*. Olomouc UP, Pdf.1995
6. Kant, I.: *Základy metafyziky mravů*. Praha 1990
7. *Kodex IFPMA*, materiál z Valného shromáždění IFMA, Malmö 31.srpna 2003

51 – 60 min : Přestávka

61 – 75 min : Přednáška
obsahuje kompletně výše uvedené kapitoly 3 a 4

76 – 80 min : Příprava tématické ukázky :

„Jak bychom se zachovali při konfrontaci s konkurencí přímo u zákazníka“ – etika jednání s použitím videotechniky

81 – 120 min : Jednotlivé prezentace trojic účastníků se záznamem na mediální nosič

121 – 125 min : Přestávka

126 – 165 min : Sledování záznamu vystoupení a komentář s diskuzí k jednotlivým vystoupením

166 – 170 min : Zhodnocení přednášky a přístupu účastníků, téma příští přednášky, rozloučení s účastníky

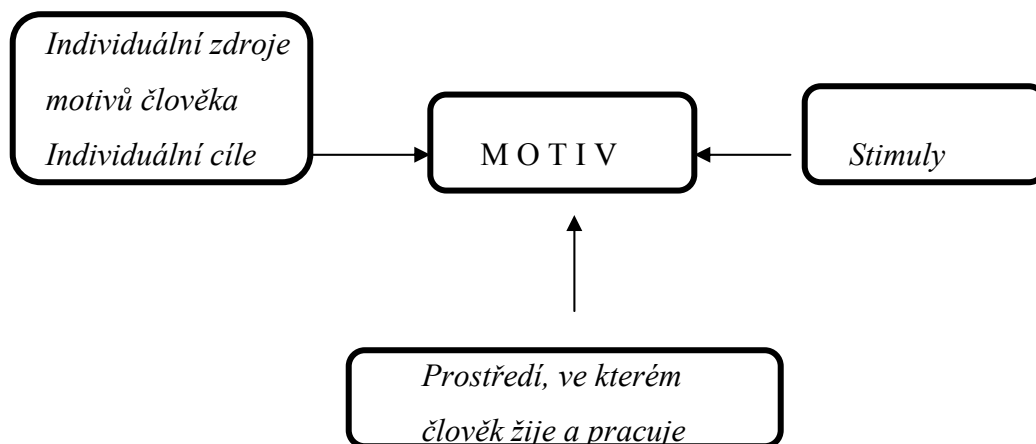
5. Profesní etika a motivace

Vztah mezi profesní etikou a motivací jednoznačně ovlivňuje mikroklima v organizaci a její mezilidské vztahy. Hon za ziskem přivádí mnohé firmy do absurdních situací, kdy zaměstnanci ztrácí jednoznačně pojem co je motivace a co je komerční tlak na každého jednotlivce za účelem splnění jednotlivých cílů.

5.1 Motivace teoreticky

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Jinak řečeno motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosažení cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení. Nutno si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají složitější. Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující člověka. Na jednání člověka zpravidla

nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím, jak je zřetelné z následujícího obr.2.1 .

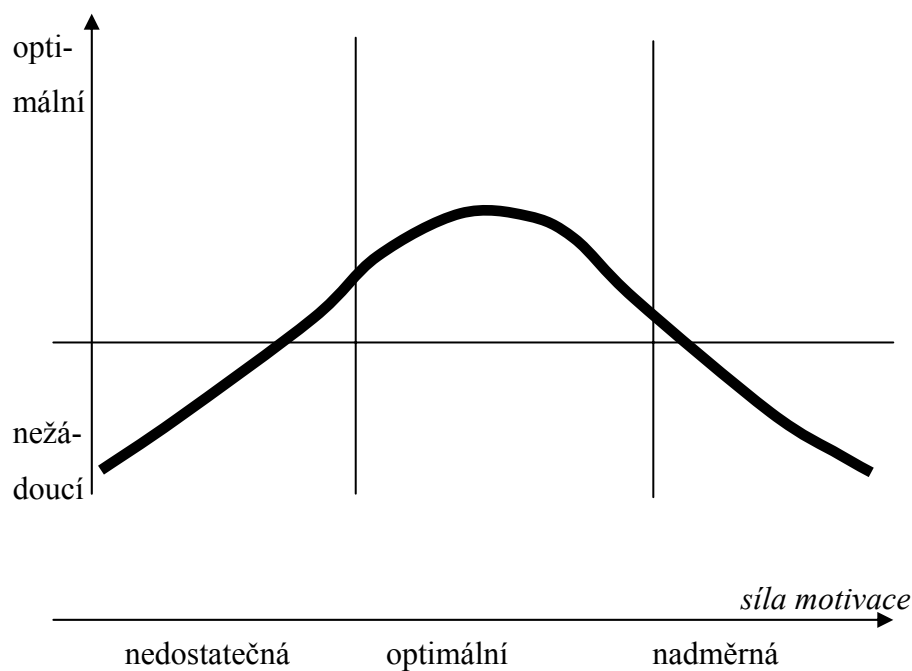


Obr.2.1

Motivující činitelé podle Pražské

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu směrem ke stanovenému cíli, čili představuje vnitřní aktivaci člověka zaměřenou určitým směrem. Znamená tudíž psychickou regulaci lidské činnosti. Projevuje se v podobě aktivizace určité formy jednání a stanovení určitého cíle jednání z celé řady možných forem a cílů. S tím souvisí proměnlivost a subjektivnost jakéhokoliv výkonu člověka. Přitom pouze přiměřená motivace směřuje k cíli, neboť nadměrná motivace vyústí často v destrukci činnosti.

úroveň výkonu



Obr. 2.2

**Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu podle Bedrnové
a Nového**

5.2 Zdroje motivace

Podněty či skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci se obecně nazývají zdroje motivace. Mezi základní patří:

potřeby (přání)

návyky

zájmy

ideály a hodnoty

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Je vždy spojena s činností zaměřenou na překonání pociťovaného nedostatku, což znamená, že potřeby nutí člověka k jednání a v podstatě mají v souladu s názorem Maslowa následující posloupnost:

Biologické potřeby – souvisí s porušením vnitřní rovnováhy organismu (hlad, žízeň).

Potřeby bezpečí – vystupují v situacích ohrožení člověka (ekonomické strádání, ztráta životních jistot, nebezpečí).

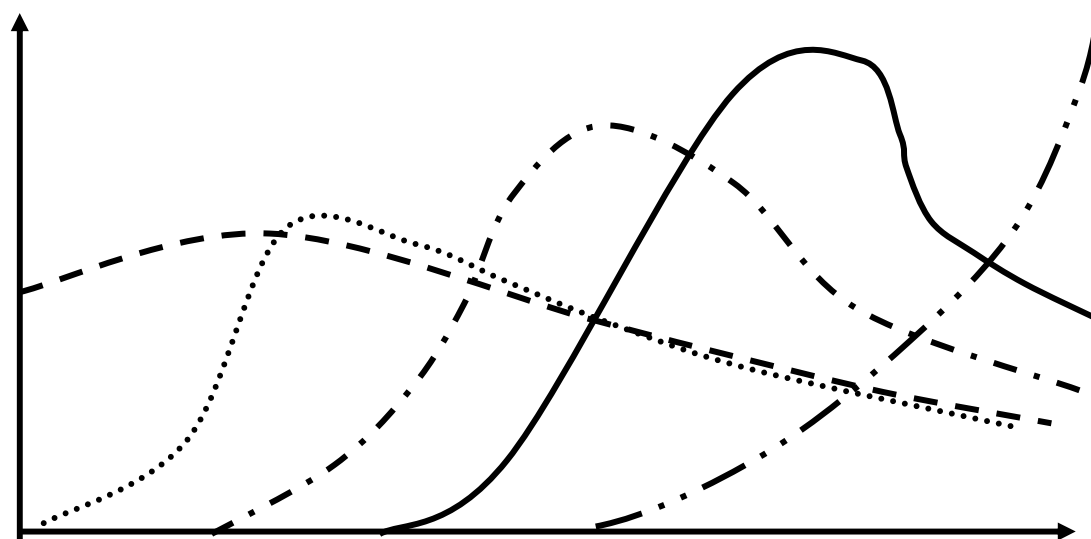
Potřeby sounáležitosti a lásky – mají charakter potřeby společenského styku a uplatnění.

Potřeby uznání a úcty – projevující se ve snaze mít úspěch, získat prestiž, být obdivován.

Potřeby seberealizace (osobního rozvoje) – snaha naplnit svou individualitu, prosadit své záměry, osobní vlastnosti, zájmy.

Mění se relativní význam těchto potřeb a jejich vývojová tendence ve formě obecného schématu je znázorněna na obr. 2.3

Relativní význam



Vývojová tendence

Legenda : — — — — biologické potřeby
 potřeba bezpečí
 - . - . - . potřeba sounáležitosti
 ————— potřeba úcty
 — . . — — — potřeba sebeaktualizace

Obr. 2.3

Struktura potřeb podle Maslowa převzatá od Bedrnové, Nového a Lednického

Jednání lidí je také ovlivňováno základními čtyřmi přáními, které mají velmi blízko k potřebám. Tato přání jsou společná všem lidem bez ohledu na jejich kulturní vyspělost. Odlišnosti jsou pouze v úměrném zastoupení jednotlivých položek.

Základní přání lze členit:

Přání nových zkušeností – projev zvědavosti, touhy po nových dojmech.

Přání (touha) po bezpečí a jistotě.

Přání po uznání – výraz snahy uplatnit se.

Přání (touha) po citové odezvě – potřeba lásky, sympatie, přátelství.

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Proto vystupují často jako motivy lidského chování. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Opakem žádoucích návyků jsou zlozvyky, které jsou společensky nežádoucí a škodlivé, některé mohou nabýt až chorobného rázu, jako je závislost na kouření, alkoholu, drogách.

Zájmy představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý a jejich význam spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují život člověka a podněcují jej k aktivitě. Zájmy jsou specifitější než potřeby a mají konkrétní obsah.

Ideály a hodnoty patří k významným motivačním zdrojům. Ideál lze vymezit jako model (vzor), který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. Hodnotou rozumíme něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad vede k nespokojenosti a strádání. Hodnoty však nemají stálý charakter, jsou proměnlivé a jsou reflexí na životní vývoj každého člověka.

5.3. Pracovní motivace

Myšlenkovou aktivitu lidí a pracovní iniciativu nelze mocensky vynutit na uspokojivou úroveň. Proto je zapotřebí vytvořit takový systém, který záměrně bude příznivě ovlivňovat pracovní morálku, disciplínu a stabilitu pracovníků. K dosažení zájmu pracovníků lze využít řadu aktivizačních prostředků, které povzbuzují a nutí člověka k účelné činnosti. Tyto aktivizační faktory lze s určitým zjednodušením rozdělit na:

Faktory existenční, které v moderní rozvinuté společnosti působí pouze omezeně a ne tak silně jako dříve, jako důsledek vlivu odborů a ochranářské politiky státu v případě zaměstnanců. Velmi silně působí existenční faktory naopak u malých podnikatelů.

Faktor strachu byl dříve vyvoláván násilím. Nyní působí zejména v organizacích vedených autokratickými vedoucími, případně v podmínkách zvýšené nezaměstnanosti.

Faktor hmotné zainteresovanosti je dán touhou člověka po výdělku. Aktivizovat pracovníky může však jen tehdy, když je odměňování jednoznačně vázáno na ty aktivity, o které má podnik zájem.

Faktor morálního ocenění

Faktor radosti z práce

Faktor seberealizace.

Vlastní pracovní motivaci lze pojímat jako aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně uložených povinností. Pracovní motivace je spojena s prací ve formálních, práci rozdělujících, hierarchicky vybudovaných organizacích, které mají konkrétní cíle, a v rámci kterých má každý člen organizace určitý úkol. Proto pracovní motivace je procesem vzbuzení nebo podnícení pracovní aktivity, udržení aktivity v běhu a usměrnění činnosti do určité, předem zvolené dráhy.

Z ekonomického hlediska jde tudíž o záměrné vytváření pravidel a podmínek působících na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal pracovní energii

v souladu se záměrem vedení organizace. A proto z hlediska manažera osoba, která je motivována:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy
- je automaticky orientována na důležité cíle.

Pracovní motivace je tudíž početný soubor vnějších i vnitřních faktorů, které ovlivňují jednání. Jestliže vnitřní faktory motivace nazýváme motivy, pak vnější faktory mají charakter stimulů, které lze považovat za vnější podněty vyvolávající motivaci pracovníků. Stimuly lze proto považovat za vlivy, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivy odrážejí přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat prostředky, za jejichž pomoci lze odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu. Soubor stimulů (vnějších podnětů, pobídek a incentívů), které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci, nazýváme stimulací. Smyslem stimulace, jako procesu používání stimulů, je podnícení u pracovníka určité aktivity nebo její omezení. Přitom stimulů může být mnoho, ale ne každý působí motivačně. Záleží na tom, zda podnět je pro pracovníka významný, zda uspokojuje jeho potřeby, nedostává se do rozporu s jeho životními hodnotami, obecně řečeno s jeho motivy. Na druhé straně je však vliv organizace, která může volit různá seskupení stimulů podle svých vlastních potřeb, což může být v rozporu se zájmy pracovníka. Proto výkon jakékoliv řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulujících činitelů.

V organizacích nejčastěji bývají využívány následující základní prostředky stimulace (stimuly):

Hmotné ocenění mající dvojí charakter :

Finanční ocenění, které představuje plat, prémie, odměny, podíl na zisku.

Naturální ocenění, které představuje poskytované výhody, které představují hmotné přilepšení pracovníků.

Nehmotné ocenění, jež může být spojeno s hmotnými výhodami:

Společenské hodnocení profese (vážnost profese) a veřejné uznání práce
Pocit jistoty a bezpečí vyplývající ze statistiky a perspektivnosti pracovního
zařazení.

Uspokojení z vykonané práce.

Ocenění pracovního výkonu vedoucím nebo členy pracovního kolektivu.

Neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka
v pracovním procesu.

Příznivé vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra v pracovním
kolektivu).

Chování a jednání vedoucího (příznivé vztahy s nadřízeným, jejich jednání s lidmi
a způsob vedení).

Péče podniku o pracovníky (postup, naturální výhody, pracovní režim, fyzické
pracovní podmínky).

Znaky vysoké úrovně motivace mezi zaměstnanci představují:

Důsledné dosahování výkonu vysoké úrovně.

Atmosféra energie, entuziasmu a odhodlání uspět.

Spolupráce v přetrvávajících problémech.

Ochota jednotlivců převzít zodpovědnost.

Ochota přijmout změnu (velmi relevantní v dnešních podmínkách).

Pozitivní vyjadřování o vlastní firmě.

Pozitivní mínění o vlastních produktech.

***Naopak nedostatek motivace nebo nízká úroveň motivace jako výsledek
nevhodného stimulačního působení se projevuje těmito znaky:***

Apatie a nezájem o práci.

Špatné dodržování termínů a vysoká absence.

Přehánění složitosti existujících problémů, vzrůst odhadování, stížností a reklamací.

Nedostatek spolupráce při řešení těchto problémů.

Nezdůvodněný odpor ke změně.

Chybné a nedbalé provádění práce.

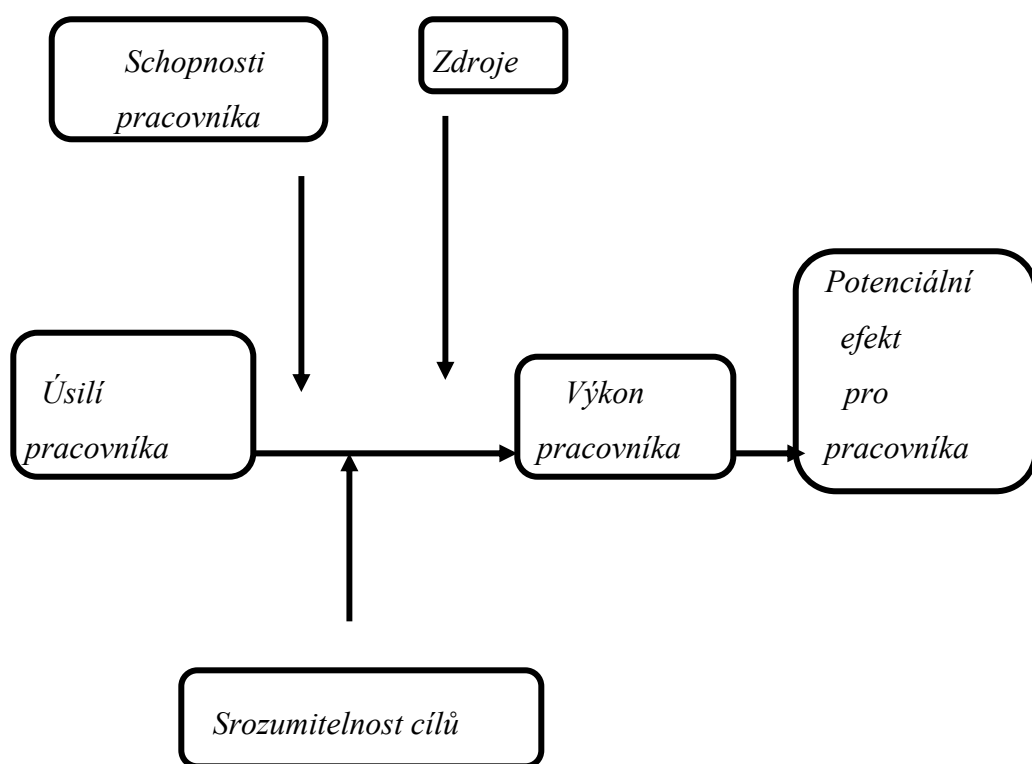
Lhostejnost a nezájem vůči zákazníkům.

Jestliže chceme zvýšit motivaci k práci, musíme počítat se třemi samostatnými faktory:

vztahem mezi úsilím a výkonem,

vztahem mezi výkonem a efektem,

potenciálními druhy efektu (obr.2.4)



Obr. 2.4

Faktory ovlivňující pevnost propojení mezi úsilím, výkonem a efektem

Výkonnost pracovníků stoupá zejména při získávání potřebného potenciálního efektu, které lze členit na vnitřní druhy a vnější druhy. Jejich přehled je následující:

Vnitřní efekty

Sebeúcta

Pocit z dosaženého výsledku

Pocit, „že jsem se něco naučil“

Pocit, „že jsem udělal něco užitečného“

Volný čas

Sociální tresty

Únava

Vnější efekty

Výdělek (zvýšení nebo snížení platu)

Postavení v rámci podniku

Pracovní výhody

Příjemné pracovní podmínky

Rozmanitost (různorodost) práce

Pochvala

Přechod na jinou práci

Postup – sestup v hierarchii podniku

5.4 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi. Motivační teorie lze rozdělit do dvou základních skupin:

Teorie potřeb, které se soustředí na poznání motivačních příčin. Tyto teorie hledají odpověď na otázku „proč“.

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Tyto teorie hledají odpověď na otázku „jak“.

5.4.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších motivačních teorií je vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908-1970). Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:

Potřeby fyziologické – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna.

Potřeby bezpečí a jistoty – bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání.

Potřeby sociální (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie.

5.4.1. Teorie zaměřená na poznání motivačních příčin

Potřeba uznání – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností.

Potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním.

Tato hierarchie potřeb vychází z myšlenky, že všechny tyto potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb našich. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocíťování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak: Pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit. Tato hierarchie potřeb je určitým zevšeobecněním, které se týká průměrného jedince. V konkrétním případě je její využitelnost omezena.

Teorie ERG (teorie tří potřeb)

Navazuje na Maslowovu teorii potřeb a byla vytvořena Claytonem P. Alderferem.

Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE)

R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS)

G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH)

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Podle Alderfera potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický postup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.

Teorie dvou faktorů (dvoufaktorová teorie)

Jedná se o zásadní modifikaci Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory, udržovací faktory, či hygienické faktory. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

K dissatisfaktorům patří: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

K satisfaktorům patří: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. capiteria systém).

Podobně je tomu u současného důrazu na osobní rozvoj, řízení vlastní kariéry a učení, který jako by se vyvinul z Herzbergových závěrů. Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jednoduše vytvořit organizací na základě nějakého

receptu. Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

Autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřebě sounáležitosti, potřebě moci a potřebě úspěchu.

Potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci souvisí se snahou prosadit se o zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěšného uplatnění se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

5.4.2 Teorie zaměřena na průběh motivačního procesu

Teorie očekávání (expektační teorie)

Tvůrcem této teorie je Viktor H. Vroom a opírá se o rozhodující roli dvou základních faktorů:

Hodnoty (*valence*), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek.

Jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (*E*).

Očekávání, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (*O*). Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem

$$M = E \times O$$

Kde (M) je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Na této teorii je nejpřitažlivější skutečnost, že rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

Rozšířený model teorie očekávání

Tato teorie, vytvořená Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem představuje tvůrčí syntézu Vroomovy teorie očekávání s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou korigovány na základě skutečné výkonnosti. Pokud má pracovník s obdobnou prací zkušenosti, může lépe posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.

Skutečné výsledky jsou dány vynaloženým úsilím a individuálními schopnostmi pracovníka, včetně toho, jak dokáže vnímat, co je od něho požadováno. Dosažený výsledek má za následek odměnu. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. Znamená to, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování. Podstatné

na této teorii však je, že ukazuje jak pomocí dokonalého plánování, jasného vymezení povinností i odpovědnosti a vhodné organizační struktury lze začlenit systém „úsilí-výsledek-odměna-uspokojení“ do celkového systému řízení.

Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je spjata se jménem J.S.Adamse. Její klíčovou myšlenkou je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). Daný vztah můžeme formulovat takto:

$$\frac{P}{Z} = \frac{P_1}{Z_1}$$

Kde P a Z je vklad a zisk daného jedince
 P_1 a Z_1 je vklad a zisk srovnávaných osob.

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Teorie zesílených vjemů

Tuto teorii vytvořil Američan Frederic Skinner. Vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tj. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány. Dřívější zkušenosti ve významné míře ovlivňují reakce člověka v obdobných situacích v současnosti.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

Při hodnocení této behaviorální teorie je potvrzována správnost názoru, že lidské chování je formováno odměnami a tresty. Kritici však připomínají, že nejde pouze o formování z vnějšku, ale též o vnitřní odměny a tresty, vystupující jako etické city (hrdost, stud) související s mravní stránkou daného jedince.

5.5 Manažerské strategie zvyšování motivace

Existuje množství programů, které motivují pracovníky ke zlepšení výkonů. Jsou to metody odvozené z praktických poznatků, z praktických zkušeností. Z řady strategií jsou uvedeny nejčastěji používané, které aplikují motivační teorie.

5.5.1 Hnutí za obohacení práce

Zde se plně projevuje vztah profesní etiky a motivace. Hnutí za obohacení práce vychází z vymezených tří základních podmínek, které jsou nezbytné pro růst uspokojení z práce a motivování zaměstnanců:

- práce má být pro toho, kdo ji vykonává, smysluplná
- vykonavatel práce má mít odpovědnost za její výsledky
- vykonavatel práce má mít zajištěnou zpětnou vazbu o výsledcích práce.

Podle této koncepce je zřejmé, že je to obsah práce, který má největší vliv na motivaci zaměstnance, nikoliv jeho osobní charakteristiky. Bylo stanoveno pět „základních charakteristik práce“, které musí být zakomponovány do obsahu práce, aby se zvýšila její smysluplnost, odpovědnost pracovníka a zpětná vazba na její výsledky:

Dovednosti (kvalifikační) různorodost: rozsah, v němž práce vyžaduje uplatnění různých dovedností, kvalifikací a schopností.

Identita úkolu: rozsah, v němž práce vyžaduje kompletnost jejich určitých částí.

Významnost úkolu: rozsah vlivu vykonávané práce na práci nebo životy jiných lidí uvnitř nebo vně organizace.

Autonomie: svoboda, nezávislost a „image“, kterou práce poskytuje.

Zpětná vazba: úroveň, na níž pracovník získává informace o svém výkonu, jeho efektivnosti apod.

Do této skupiny patří tyto přístupy:

Rotace funkcí

Rotace funkcí představuje změnu pracovního místa – role. To představuje různorodost pro zaměstnance a nabízí pružnost celkové pracovní síly. Na druhé straně se zvyšují náklady na dodatečný výcvik v práci.

Zvětšení rozsahu práce

Zvětšení rozsahu práce představuje rozšíření práce začleněním jednoho nebo více navazujících úkolů na podobné úrovni k původnímu úkolu. Kritika zvětšení rozsahu práce spočívá v tom, že tato může jen ztěžít přidat smysluplnosti nesmyslným úkolům, jestliže všechny úkoly jsou na přibližně stejné nudné úrovni.

Obohacení práce

Obohacení práce se týká práce samotné. Metody obohacení práce jsou následující: budování motivátorů (ve smyslu teorie F.Herzberga), vytváření příležitostí pro větší odpovědnost, uznání dosažených výsledků, omezení přímého řízení, zvýšení spoluúčasti zaměstnanců, pomoc zaměstnancům „růst“ a rozvíjet se v práci.

5.5.2 Odměňování odrážející výkon

Každá z teorií motivace, ať je zaměřena na obsah či na proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu. Má-li však systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně. Pokud se nepodaří vytvořit vhodné podmínky pro motivaci, nastává nespokojenost pracovníků s odměňováním, což vede k nezájmu o práci, fluktuaci, absenci pracovníků a projevuje se v poklesu výkonnosti.

Proto se při použití této metody používá jak peněžních, tak nepeněžních forem odměn v závislosti na postavení pracovníka v hierarchii podniku. Výhodou nepeněžních hmotných odměn jsou především daňové úlevy.

5.5.3 Program poskytování zaměstnaneckých akcií (ESOP)

Tato metoda motivace pracovníků spočívá v poskytnutí zaměstnaneckých akcií, což zvyšuje motivaci, angažovanost a loajalitu pracovníků. Rostoucí vlastnictví zaměstnanců formou akcií poskytuje daňové úlevy a poskytuje ochranu proti převzetí podniku s nepříznivými důsledky, tzv. nepřátelské (nucené) převzetí.

5.5.4 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je termín označující takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby, kdy chce být přítomen v práci. Tento přístup respektuje skutečnost, že jedinci mají různé potřeby a preference týkající se pracovní doby. Schopnost vytvářet příznivé podmínky pro mimopracovní potřeby zaměstnanců je zároveň určitou formou pozitivního přístupu k jejich motivování. Proto pružná pracovní doba má vysokou přitažlivost jak pro manažery, tak i pro řadové pracovníky.

6. Mimomzdové formy odměn zaměstnanců

Jsou určeny pro všechny zaměstnance firmy a jsou ve stádiu konečného zpracování.

Dělí se na formy:

- spojeny s hmotnými výhodami
- bez hmotných výhod

A) Bez hmotných výhod

Jedno ocenění, které najdeme ve většině organizací, je *Vynikající zaměstnanec*. Tento typ ocenění může být založen na řadě kritérií, formálních i neformálních a ocenění může být uděleno za jeden výjimečný úspěch nebo velké množství chvályhodných aktivit. Ocenění má mnohem větší význam, pokud se na výběru podílejí spolupracovníci, nejen management.

- AZTEC – klub nejlepších pracovníků
nebo-li AstraZeneca Top Employee Club

Cíle programu :

- vyjádřit formálně uznání a odměnu, těm kdo podávají nejlepší výkony
- výroční slavnostní setkání

Kritéria pro výběr :

- všichni kandidáti musí být navrženi řediteli k projednání vyšším vedením
- výběr vychází z celkové celoroční výkonnosti
- aby byl návrh přijat ke zvážení, je nutné celoroční hodnocení „výborný „
- zvláštní pozornost bude věnována těm,
kteří poskytují vynikající zákaznický servis
- všichni pracovníci, kteří pracovali u společnosti celý rok,
mají možnost být takto oceněni
- každé oddělení může navrhnout počet kandidátů úměrný své velikosti

Odměny:

- zarámovaný diplom
- zlatý prsten AstraZeneca
- slavnostní večere pro všechny pracovníky na počest nejlepších (ti si mohou pozvat partnera, koná se pravidelně v jedné z metropolí, kde firma působí)
- zájezd za odměnu pro nejlepší pracovníky (3-4 denní výlet špičkové kvality), místo bude upřesněno později

Možnost postupu, povýšení :

- každý zaměstnanec má právo při pohovoru o Ročním hodnocení výkonu projevit zájem o jinou, či vyšší pozici ve firmě.
- možnost postupu je konfrontován s dosaženými výsledky uplynulého období a s možnostmi firmy.
- pokud se uvolní určitá pozice ve firmě, je přednostně nabídnuta zaměstnancům firmy, pokud není nalezen vhodný kandidát , následně je hledán mimo firmu.

Vzdělávání zaměstnanců :

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla , musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdelávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli firma a jí organizované vzdělávací aktivity.

Formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce překračuje hranice pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti zaměstnance, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace zaměstnance, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. Zlepšuje vztah zaměstnanců k firmě

a zvyšuje jejich motivaci.

Formování pracovních schopností se obvykle rozlišuje na tři oblasti :

- oblast vzdělávání
- oblast kvalifikace
- oblast rozvoje

Vzdělávací program ve firmě AstraZeneca je rozdělen do dvou oblastí :

- vzdělávání firemní
- vzdělávání individuální

Vzdělávání firemní

Odborný vzdělávací program je rozdělen do tří cyklů – na konci daného cyklu proběhne NSC (Národní firemní konference), která zajišťuje odborné vzdělávání všech zaměstnanců firmy pro následující cyklus. Odborná způsobilost je ověřována formou testů. Vzdělávání zaměstnanců v zahraničí probíhá průběžně během roku, dle aktuálních požadavků a potřeb jak zaměstnanců, tak firmy. Je zde uplatňován individuální přístup. Pro všechny řidiče ve firmě je v ročním cyklu organizováno školení řidičů.

Vzdělávání individuální

Firma podporuje individuální vzdělávání zaměstnanců. Podpora studia anglického jazyka (ročně určena částka z firemního rozpočtu na jednotlivého zaměstnance) podpora dalšího vzdělávání a studia (studijní volno, poskytnutí odborných materiálů)

Pořádání a podpora kulturních a společenských akcí :

Každoroční firemní Vánoční večere – pro zaměstnance s partnery
Rodinný den AstraZeneca – jeden den pro zaměstnance s rodinou. Zábavný program pro dospělé i děti. Financování sportovních aktivit zaměstnanců.

Financování divadelních a kulturních představení pro zaměstnance – dle individuálních požadavků, či dle firemní nabídky – roční kalendář.

B) Spojeny s hmotnými výhodami

V současné době firma poskytuje tyto výhody (benefity) pro všechny zaměstnance :

- služební vozidlo k soukromému použití
- cestovní pojištění
- životní úrazové pojištění
- kompenzace příjmu v nemoci
- dva dny placeného volna při nemoci bez nutnosti potvrzení o pracovní neschopnosti
- mobilní telefon k soukromému použití
- notebook k soukromému použití
- týden dovolené navíc
- prodej firemních vozidel zaměstnancům
- prodej majetku firmy přednostně zaměstnancům
- příspěvek na oběd (150,- Kč/prac.den)

Z uvedených benefitů jednoznačně vyplývá snaha firmy o co nejprůhlednější a spravedlivé odměňování svých zaměstnanců v závislosti na jejich motivaci, loajalitě k firmě a profesní etice.

7. Přednáška – Motivace a zaměstnanecké výhody

Je určena pro nově nastupující zaměstnance, a jejím cílem je zcela jasně vysvětlit základní motivační procesy ve firmě, systém benefitního programu (zaměstnaneckých výhod) v závislosti na etickém chování a profesionálnímu přístupu k pracovním úkonům. Tak, aby zaměstnanci pochopili své postavení vůči klientů, v tomto případě lékařů, kterým jako službu poskytují informaci ne nabídku zboží. Informaci nejen odborně na výši,

ale i s určitou profesní etikou, která je nedílnou součástí povolání lékaře, který je nejen klientem, ale mnohdy také partnerem ve službě lidem, tedy pacientům.

7.1 Schéma přednášky

Přednáška – profesního vzdělávání – Motivace a zaměstnanecké výhody

Číslo přednášky :

Datum:

Téma přednášky : Motivace a benefity

Vzdělávací cíl : Seznámení se základními pojmy

Výchovný cíl : Dokázat aplikovat své vědomosti v každodenní práci

Pomůcky : Dataprojektor, PC, laserové ukazovátka,
přednáška ve formátu *.ppt,

0 – 3 min : Seznámení s tématem,
představení se,
organizační záležitosti,
stručně o tématu a délce přednášky

4 – 30 min : Přednáška
obsahuje kompletně výše uvedenou kapitolu 6

31 – 35 min : Stručné shrnutí probraných témat

36 – 50 min : Diskuse k tématu,
zodpovězení dotazů,
doporučení literatury (viz.dataprojektor)

Seznam doporučené literatury

1. Kleibl, J., *Metody personální práce*. VŠE Praha: 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
2. Lednický, V., *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3
3. Nakonečný, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s.
4. Nelson, B., *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-0
5. Růžicka, J., *Motivace pracovního jednání*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků. MP ČR, 1994. 80 s.

6. Zdražilová, D., Khelerová, V., **Management obchodní firmy**. Praha: Grada, 1994. 304 s.

51 – 60 min : Přestávka

61 – 75 min : Přednáška
obsahuje kompletně výše uvedenou kapitolu 7

76 – x min : Diskuze a zodpovězení dotazů na dané témata
Zhodnocení přednášky a přístupu účastníků,
Téma příští přednášky,
Rozloučení s účastníky

Závěr

Etika a etické chování by měly být samozřejmostí v celém našem životě od mládí až do pozdního věku, ve všech oblastech lidských činností a konání. Kořeny etického chování vznikají v rodině a prorůstají s jedincem celou společností. Etika a etické chování úzce souvisí se stupněm dosaženého vzdělání každého jednotlivce, proto by měla být nedílnou součástí celoživotního vzdělávání. Její úroveň je ovlivňována, ať kladně, či negativně mnoha okolními faktory.

V této práci jsem se snažil připravit přednášku na téma „Etika v profesním životě“, která je součástí profesní přípravy farmaceutických reprezentantů (MSR). Cílem bylo sladění firemní kultury a etického chování všech zaměstnanců. Tak jako v jiných oborech a firmách dochází k fluktuaci pracovních sil, tak i ve farmaceutických firmách s nově přicházejícími zaměstnanci přichází i různá úroveň vzdělání obecně a v oblasti etiky obzvláště. Zatím co před deseti lety nastupovali do firem lidé s vysokoškolským vzděláním v oborech lékařství, farmakologie, veterinární lékařství nebo přírodních věd a po nich následovaly absolventi dalších technických a humanitních vysokých škol. Dnešní situace vzhledem k personální expanzi těchto firem, požaduje i pozice s absolventy středních škol různých oborů a kvalit vzdělávání. Dodržování etiky a etického kodexu firmy je proto pro mnoho jedinců velmi obtížným úkolem. V naší společnosti a celém veřejném životě dochází neustále k mnoha změnám, proto je nutné jim podat pomocnou ruku formou různých stupňů vzdělávání. Vstupní přednáška „Etika v profesním životě“ je jen jedním ze základních kamenů profesního vzdělávání a tak záleží jen a jen na přístupu každého jedince, jak bude schopen absorbovat a v praktickém životě uplatňovat zásady etiky a etického kodexu firmy. Nato pak navazují podklady pro přednášku o motivaci a benefitním programu, tak aby si zaměstnanci nepletli pojem základní pracovních prostředků a benefitů, pojem

motivace a pracovní povinnost. Benefitní program je ve vývoji, jeho výzkumná část je rozpracována. Doufám, že po kompletizaci celého tohoto problému bude toto součástí mé diplomové práce.

Musíme si uvědomit, že podstatou práce ve zdravotnictví je služba a jen služba lidem. Ptoro musí být každý článek našeho zdravotního systému na výši nejen odborně, ale i morálně a eticky.

Resumé (CZ)

Ve své bakalářské práci jsem se snažil připravit podklady pro další vzdělávání dospělých a to v reálné firmě s reálnými lidmi. Tématem byla etika v profesní přípravě středních zdravotnických pracovníků, s tím spjatá motivace a systém zaměstnaneckých výhod – benefitů. Tato témata jsou spojené nádoby, které ve finále vytváří nejen vnější obraz firmy, ale i její velmi důležité mikroklima. Kde jsou jednotlivé vztahy mezi zaměstnanci korektní, jejich povinnosti a práva, včetně karierního růstu jasně daná a pro většinu příchozích zaměstnanců po absolvování výše uvedeného firemního vzdělávání lehce pochopitelná. Proto je převážnou součástí práce teorie a definice týkající se etiky, morálky, mravnosti, etického kodexu, motivace a zaměstnaneckých výhod. S přihlédnutím na edukační činnost ve firmě. Výsledkem dosažené úrovně profesní etiky pak je nejen líbivý pohled na reprezentanta firmy z vnějšku, jeho vystupování, celkový dojem atd., ale i vývoj jeho osobnosti a respektování morálních a etických zásad, které nastolili vedoucí pracovníci firmy a sami je také úzkostlivě dodržují. Etický kodex se stal nejen pojmem ze školení, ale i nedílnou součástí a návodem k chování zaměstnanců ve všech směrech jejich činnosti.

Resumé (Ang.)

I tried to prepare basic materials for additional education of adults in a real firm with real people in my diploma work. The topics were the ethics in professional preparation of medical workers and the benefits in the medical system. These topics are two joined jugs that present not only an exterior picture of the company but also its very important microclimate.

This diploma work focuses on the theory and definition of ethics, morale, ethic codex, motivation and employees' benefits. The reached professional level resulted in a positive exterior view of a representative of the company, his behaviour, characteristic features etc. I focused on the development of this representative and how he is able to observe moral and ethic codes that were created by the managers. Ethic codex is both very important expression from lectures and the basic part and manual of behaviour for employees in all ways.

Seznam literatury a prameny :

1. Bláha, I.A.: *Etika jako věda. Úvod do dějin a teorie mravnosti*. Brno, Atlantis 1991
2. Brázda, R. a kol.: *Vybrané problémy soudobé etiky*. Brno FFMU 1993
3. Čada, F.: *Etika individuální*. Praha 1920
4. Čapek, K.: *Hovory s T.G. Masarykem*. Praha, Čs.spisovatel 1969
5. Hodovský, I.-Sedlák,J.: *Z ději morálních teorií. Antologie z etiky I*. Olomouc UP, Pdf.1995
6. Kant, I.: *Základy metafyziky mravů*. Praha 1990
7. *Kodex IFPMA*, materiál z Valného shromáždění IFMA, Malmö 31.srpna 2003
8. Kleibl ,J., *Metody personální práce*. VŠE Praha: 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
9. Lednický , V., *Základy managementu*. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3
10. Nakonečný ,M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s.
11. Nelson, B., *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-0
12. Růžicka. J., *Motivace pracovního jednání*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků. MP ČR, 1994. 80 s.
13. Zdražilová , D., Khelerová , V., *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994. 304 s.
14. Internetové stránky www.mzk.cz, informační a studijní systém
15. Moravské zemské knihovny v Brně

Přílohy :

*Ukázka slide č. 3 z PowerPointové prezentace přednášky
Etika v profesním životě*

