

Vyučovanie podnikateľskej etiky pomocou metódy zážitkového učenia

Pavel ŽIARAN

If American business ended up with a cadre of managers more focused on short-term games such as beat-the-market than on producing lasting value for both their shareholders and society, should the schools that train many of them be held at least partly responsible?

Richard Schmalensee, dekan
MIT Sloan School of Management, 2003

Cieľom tohto článku je upozorniť na možnosti a prípadne potrebu vyučovania podnikateľskej etiky na ekonomických fakultách pomocou moderných interaktívnych vzdelávacích manažérskych metód, ktoré si na Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach vybudovali určitú tradíciu, napríklad pri vyučovaní predmetu Manažérska diagnostika.¹ Z moderných interaktívnych metód a prístupov k vyučovaniu sa v tomto článku budeme zaoberať predovšetkým možnosťami, ktoré prináša metóda zážitkovej pedagogiky (angl. experiential learning).

V prvej časti preskúmame, aká je situácia a súčasné trendy vyučovania podnikateľskej etiky vo svete. Ukážeme, v akej forme možno implementovať podnikateľskú etiku do vyučovacieho procesu a krátko opíšeme teoretické modely pre implementáciu podnikateľskej etiky do pedagogickej infraštruktúry vzdelávacej inštitúcie.

V druhej časti definujeme fungovanie a princípy vzdelávania prostredníctvom zážitkovej pedagogiky, pričom budeme vychádzať z definície americkej Asociácie pre zážitkovú pedagogiku.² Predložíme a vysvetlíme tézu o vhodnosti vyučovania podnikateľskej etiky práve prostredníctvom princíпов zážitkovej pedagogiky. Na konci druhej časti budeme prezentovať vlastný jednoduchý model klasifikácie zážitkových aktivít odvodený od Kolbovho 4-fázového cyklu zážitkového učenia.³

¹ MIZLA, M. – BAŠISTOVÁ, A. 2002. Manažérska diagnostika, Vybrané kapitoly 1, Vydavateľstvo Ekonóm, 2002. s.6. ISBN 8022515671

² Association for experiential education (slov. Asociácia pre zážitkovú pedagogiku), dostupné na internete < www.aee.org >

³ YOUNG, M.R., Experiential Learning = Hands-On + Minds-On, In: *Marketing Education Review*, Vol. 19, No. 1. Jan/Feb. 2002, s. 42 – 52.

V tretej časti predstavíme ukážky učenia princípov podnikateľskej etiky na dvoch jednoduchých herno-pedagogických schémach. Prvou prezentovanou schémou bude teória hier a známy problém „väzňovej dilemy“. Druhou herno-pedagogickou schémou bude Hunt-Vitellov model etického rozhodovania založený na *deontologickej* a *teleologickej* definícií etických noriem. Prepis pedagogickej hry umožňujúcej pochopiť Hunt-Vitellov model a jeho aplikáciu v podnikateľskej praxi bude priložený v prílohe.

Zvolené herné platformy čitateľovi naznačujú, že sa v tomto článku budeme zaoberať etikou len v podnikateľsko-ekonomickom kontexte. Ináč povedané, etický problém budeme posudzovať striktné v racionálnych dimenziách.

Sme si vedomí faktu, že etika je komplexná, transversálna a interdisciplinárna vedná disciplína, zasahujúca okrem manažmentu, organizačného správania a podnikovej kultúry aj oblasti ako filozofia, teológia, právna veda, antropológia a kultúrne štúdiá. Avšak komplexnejšie spracovanie tejto témy by presiahlo rozsah jedného článku ako aj rozsah znalostí autora.

Preto sa v článku budeme venovať len veľmi úzkemu analyticko-pedagogickému rámcu založenému na princípoch *homo economicus*, s víziou dopracovať sa k rámcu novému *homo economicus „etikus“*, teda k rámcu racionálneho rozhodovateľa, ktorý je senzitívny na etické otázky, a ktoré vie flexibilne zaradiť do svojho rozhodovania.

1. Tendencie vo vyučovaní podnikateľskej etiky

Najpravdepodobnejším dôvodom rastúceho trendu zavádzania vyučovania podnikateľskej etiky (*skratka PE*) na vysokých školách vo svete nie je náhle vzniknúvšia potreba morálnejších a etickejších podnikateľských vzťahov, ale paradoxne obava o dlhodobý podnikateľský zisk. Kolapsy významných korporácií ako *Enron*, *Arthur Andersen* a *WorldCom* boli spojené s podvodmi vedúcich manažérov, ktorí sú absolventmi významných ekonomických fakúlt.⁴

Ekonomické fakulty cítia za tento stav určitú zodpovednosť, čo sa prejavuje v ich rastúcej snahe zaradiť do svojich programov moduly podnikateľskej etiky, ktoré vstúpia manažérom schopnosť čeliť výzvam vysokokonkurenčného prostredia, ktoré môže viesť rozhodovanie manažéra až na hranicu s etickými, či zákonnými normami.

Následná tabuľka predstavuje prehľad etických a s etikou súvisiacich modulov v najlepších päťdesiatich globálnych MBA programoch podľa rebríčka hospodárskeho denníka *Financial Times*.⁵

⁴ CHOMKO, L.B. 2004. Casuistry and Change Readiness: Fundamental Aspects of Teaching Ethics in Marketing Decision Making, In: *Marketing Education Review*, Vol. 14, Issue 3, 2004. s. 24 – 57. ISSN ***

⁵ CHRISTENSEN, L.J. 2007. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Direction, In: *Journal of Business Ethics*. 73, 2007. s. 347 – 368.

Tabuľka 1: moduly zamerané na podnikateľskú etiku a súvisiace predmety v 50 najprestížnejších MBA programoch podľa *Financial Times*

Počet kurzov na 50 najprestížnejších globálnych MBA programoch:

Etika	12
Etika & udržateľnosť ..	12
Etika & CSR	7
Etika a leadership	4
Etika & iné	3
CSR	2
Udržateľnosť	1

Zdroj: CHRISTENSESN, L.J. 2007. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Direction, In: *Journal of Business Ethics*. 73, 2007. s. 354 – 355.

Z prehľadu vyplýva, že každý z 50 najprestížnejších MBA programov má aspoň jeden modul zameraný na podnikateľskú etiku alebo súvisiace témy. Stručné definície pedagogických tém súvisiacich s etikou zhrňuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka 2: Stručná definícia podnikateľskej etiky a príbuzných tém

Podnikateľská etika (Business Ethics).
Forma aplikovanej etiky, ktorá analyzuje etické pravidlá a princípy v podnikateľskom kontexte, rozdielne morálne alebo etické problémy, ktoré môžu nastať pri podnikaní a toho plynúce povinnosti, ktoré sa vzťahujú na osobu, ktorá podniká.
Spoločenská zodpovednosť podniku (Corporate Social Responsibility – CSR).
Dobrovoľné aktivity podniku s cieľom riešiť ekonomické, sociálne a environmentálne dopady svojho podnikania a požiadavky svojich hlavných <i>stakeholderov</i> .
Trvalá udržateľnosť (Sustainable Business/Sustainability).
Podnik, ktorý prispieva k rovnovážnej a ekologicky udržateľnej ekonomike. Trvalo udržateľné podnikanie ponúka produkty a služby, ktoré naplňajú spoločenské potreby, čím prispievajú ku kvalite života obyvateľov planéty.

Zdroj: CHRISTENSESN, L.J. 2007. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Direction, In: *Journal of Business Ethics*. 73, 2007. s. 344.

Následná tabuľka zhrňuje, ako je riešená výučba CSR z organizačného pohľadu na vybraných MBA programoch v Európe.⁶ Vzhľadom k faktu, že medzi CSR a PE existujú silné pedagogicko-metodické paralely, sa nazdávame, že výsledky tohto prieskumu, môžu slúžiť ako vhodná ilustrácia pre vyučovanie PE.

⁶ MATTEN, D. - MOON, J.2004. CSR Education in Europe, In: *Journal of Business Ethics*, 54, 2004. s. 323 – 337.

Tabuľka 3: Formy vyučovania CSR vo vybraných MBA programoch v Európe

Formy vyučovania CSR	Podiel (v %)
Voliteľný predmet	47
Modul vnorený do iného predmetu	38
Povinný predmet	27
Ďalšie výukové aktivity CSR (semináre, eventy, konferencie, atď.)	20

Zdroj: MATTEN, D. - MOON, J.2004. CSR Education in Europe, In: *Journal of Business Ethics*, 54, 2004. s. 323 – 337.

Následná tabuľka z rovnakého prieskumu osvetľuje, aké pedagogické nástroje sa pri vyučovaní CSR používajú. Opäť, ako pri predošlej tabuľke sa nazdávame, že vyučovanie CSR dobre spĺňa ilustračnú funkciu aj pre potreby učenia PE.

Tabuľka 4: pedagogické nástroje použité na výučbu CSR

Pedagogický nástroj	Podiel (v %)
Intervenanti z podnikateľskej praxe	32
CSR case-studies	25
Intervenanti z MVO	20
Profesionálni CSR intervenanti	17
Stáže	6
Intervenanti z médií	5
Iné najobľúbenejšie aktivity: E-learning Debaty/diskusné fóra Simulácie Audiovizuálne materiály Medzinárodná výmena študentov	17

Zdroj: MATTEN, D. - MOON, J.2004. CSR Education in Europe, In: *Journal of Business Ethics*, 54, 2004. s. 323 – 337.

Cieľom tohto článku je priblížiť najmä možnosti vyučovania PE a príbuzných tém práve prostredníctvom simulácii, debát a diskusných fór s prípadným použitím audiovizuálnych materiálov, ktoré sú riadené metodologickým rámcom zážitkovej pedagogiky.

Na záver prvej kapitoly, skôr pre zaujímavosť, než pre potrebu zaoberať sa touto témou podrobnejšie, uvádzame, že predmetom intelektuálneho úsilia vedcov zaoberajúcich sa podnikateľskou etikou nie je len samotná podstata etiky, či aplikovanej etiky, prípadne metódy a formy jej vyučovania, ale aj tvorba ucelených teoretických konceptov analýzy a implementácie PE modulov do pedagogickej infraštruktúry vzdelávacej inštitúcie.

Napríklad profesorka McAlisterová prichádza so zaujímavým návrhom analýzy podmienok zavádzania PE na ekonomických fakultách prostredníctvom konceptu **etickej kapacity** ekonomickej fakulty (angl. ethical capacity of business

schools), ktorú definuje ako schopnosť fakulty efektívne a trvalo implementovať etickú perspektívu do svojich programov a procesov.⁷

Profesor Chomko vysvetľuje proces zavádzania výučby PE na ekonomickej fakulte na **manažerskom modeli pre riadenie strategickej vnútroorganizačnej zmeny**. Rámcový model pripravenosti na zavedenie výučby etického rozhodovania na ekonomickej fakulte sa skladá zo štyroch fáz: (1) hodnotenie pripravenosti fakulty na zmenu, (2) určenie fakultných cieľov vo vyučovaní etiky, (3) hodnotenie vlastných zdrojov a vytvorenie indikátorov efektívnosti, (4) implementácia programu.⁸

2. Metóda zážitkovej pedagogiky

*Povedz mi a ja zabudnem.
Ukáž mi a ja si možno zapamätám.
Zapoj ma a ja pochopím.*

Čínske príslovie.

Americká Asociácia pre zážitkovú pedagogiku používa nasledovnú definíciu: *Zážitková pedagogika je filozofia a metodológia, kde učiteľ cielavedome zapája študentov do **priamych skúseností a sústredených reflexií s cieľom zvýšiť znalosti, rozvinúť zručnosti a vyjasniť hodnoty.***⁹

Zážitková pedagogika je postavená na nasledovných princípoch:

- zážitkovú pedagogiku sa jedná vtedy, keď sú **starostlivo vybrané zážitky** doplnené reflexiami, kritickou analýzou a syntézou.
- Zážitky sú štruktúrované tak, že od študenta vyžadujú **iniciatívu, prijímanie rozhodnutí a zodpovednosť** za výsledky.
- Počas zážitkového učenia je študent **aktívne zapojený** do kladenia otázok, experimentovania, riešenia problémov, preberania zodpovednosti, tvorivosti a konštruktívneho myslenia.
- Študenti sú zapojení intelektuálne, emocionálne, sociálne - dušou i fyzicky. Toto zapájanie robí z učebného procesu **autentickú udalosť**.
- Počas učenia dochádza u študentov aj učiteľov k objavovaniu a **testovaniu ich vlastných hodnotových systémov**.

⁷ McALISTER, D.T. 2004. Building Ethical Capacity in Business Schools. In: *Marketing Education Review*, Vol. 14, Issue 3, 2004. s. 55 – 62.

⁸ CHOMKO, L.B. 2004. Casuistry and Change Readiness: Fundamental Aspects of Teaching Ethics in Marketing Decision Making, In: *Marketing Education Review*, Vol. 14, Issue 3, 2004. s. 24 – 57.

⁹ Association for experiential education (slov. Asociácia pre zážitkovú pedagogiku), dostupné na internete < www.aee.org >

Keďže **zážitkové učenie** nie je pasívny transfer poznatkov z učiteľa na žiaka napríklad formou prednášky, ale priame a aktívne zapojenie študenta do procesu objavnej a tvorivej činnosti, aktivuje sa omnoho komplexnejší kognitívny cyklus, ktorý nové učivo nespracúva len ako novú informáciu, ale ako zážitok/skúsenosť. Preto je táto metóda vhodná na (1) učenie poznatkov a zručností, ktoré študent bude uplatňovať v praxi, (2) rozvoj kreativity, komunikačných zručností a schopnosti tímovej spolupráce, a ďalších vlastností potrebných v každodennom živote, (3) na osvojovanie poznatkov, ktoré so sebou nesú **morálny, alebo etický náboj, prípadne na osvojovanie a rozvoj osobných a spoločenských hodnôt**.

Kľúčovú úlohu v zážitkových programoch má tzv. **review, čo je spätný pohľad na zážitkovú aktivitu**, v ktorej sa rozoberá, ako účastníci daný problém riešili, a ako ho vyriešiť mohli, a poskytuje tak veľké množstvo spätných väzieb, ktoré pomáhajú študentovi lepšie zorientovať sa v učebnom procese a zážitkom novo získaný poznatok správne spracovať a upevniť.¹⁰ Podľa Deal-Kennedyho modelu spätnej väzby sa jedná o typ rýchlej spätnej väzby s nízkym rizikom.¹¹

Metóda zážitkovej pedagogiky je postavená na teoretickom základe modelu učenia, ktorý navrhol v roku 1984 psychológ David Kolb, ktorý sa zaoberal vzdelávaním dospelých, ako aj organizačnou psychológiou. Kolbov 4-fázový cyklus učenia pozostáva zo 4 fáz: (1) Formovanie abstraktných konceptov a zovšeobecnení, (2) Testovanie implikácií konceptov v nových situáciách, (3) Konkrétne skúsenosti, (4) Pozorovanie s odstupom a reflexiou.¹²

Profesor Young zjednodušuje Kolbov 4-fázový model do dvoch častí: **Hands-On** (slov. praktická/výkonná časť), ktorá zahŕňa 2. a 3. fázu a **Minds-On** (slov. teoretická/reflexívna časť), ktorá zahŕňa 1. a 4. fázu Kolbovho cyklu.¹³

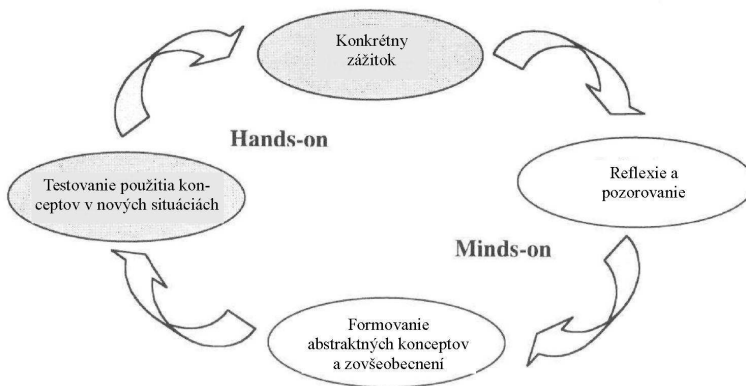
¹⁰ Prebraté a preformulované z internetovej stránky Občianskeho združenia Hnutí GO!, dostupné na internete <www.hnuti-go.cz>

¹¹ BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J. 2007. Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie, Vydal Seminár sv. Karola Boromejského v Košiciach, Košice 2007. s. 23. ISBN 9788089138661.

¹² MIETTINEN, R. 2000. The Concept of experiential learning and John Dewey's Theory of Reflective Thought and Action. In: *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 19, Issue 1. 2000. s. 54 – 72.

¹³ YOUNG, M.R. 2002. Experiential Learning = Hands-On + Minds-On, In: *Marketing Education Review*, Vol. 12, Issue 1. 2002. s. 44 – 54.

Schéma 1: Kolbov cyklus zážitkového učenia (1984)



Zdroj: YOUNG, M.R. 2002. Experiential Learning = Hands-On + Minds-On, In: *Marketing Education Review*, Vol. 12, Issue 1. 2002. s. 44 – 54.

V časti „**hands-on**“ konkrétne štruktúrované zážitkové aktivity tvoria základ pre proces učenia a mali by byť nahrnuté tak, aby študenta zapojili, motivovali a evokovali uňho afektívne aspekty zážitku. K pedagogickým technikám v tejto fáze patria prípadové štúdie, simulácie, demonštrácie, prednášky s anekdotami a diskusiami, videá, diskusné fóra o skúsenostiach a nových článkoch. Čím je zážitok osobne relevantnejší, tým je pravdepodobnosť emočného zaangažovanie vyššia. Takto získané skúsenosti pomáhajú študentom tiež prekonať citlivo vnímaný rozdiel medzi akademickým učením a praxou.

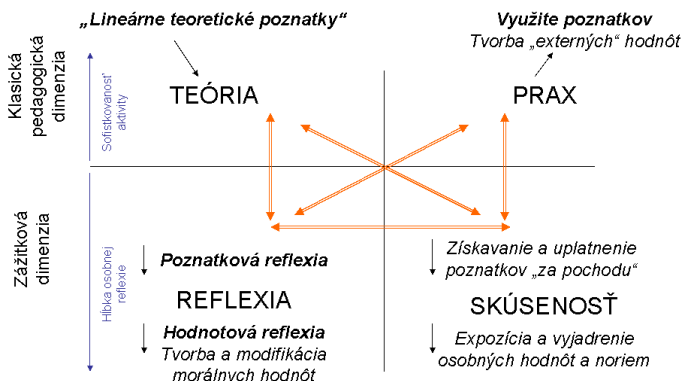
V časti **minds-on** sa prezentujú fakty, koncepty, princípy a ich vzájomné prepojenia v rámci preberanej vednej/odbornej problematiky. Koncepčné usporiadanie poznatkov je umocnené fázou pozorovania a reflexie, čo prispieje k lepšiemu utvrdeniu a asimilácii poznatkov.

Prieskumy ukazujú, že študenti sa často sústreďujú na povrchovú terminológiu a izolované fakty a uniká im jadrový koncept vednej/odbornej problematiky. A práve primárnym cieľom a atribútom zážitkového učenia je predísť tejto tendencii.

Podľa nášho názoru pri vytváraní pedagogicko-zážitkových schém je vhodné mať jednoduchý kategorizačný nástroj, ktorý by umožnil rýchlu a jednoduchú orientáciu ohľadne pedagogickej vízie zážitkovej schémy. Z toho dôvodu navrhujeme nasledovnú schému odvodenú od Kolbovho 4-fázového cyklu učenia.

Schéma 2: Model pre kategorizáciu zážitkových aktivít

Model pre kategorizáciu zážitkovo-pedagogických schém



Model umožňuje definovať zážitkovú aktivitu na základe: (1) hĺbky poznatkovej a hodnotovej reflexie, (2) úroveň sofistikovanosti/odbornosti, (3) poradie jednotlivých fáz
Zdroj: vlastný

Zdroj: vlastný

Výhodou tohto modelu je, že umožňuje popísať zážitkovú aktivitu pomocou troch charakteristík:

1. Sofistikovanosť/odbornosť aktivity. Ako príklad možno uviesť firemnú simuláciu *Marketplace*, ktorá patrí k najšpičkovejším globálnym zážitkovým systémom s veľmi vysokou úrovňou sofistikovanosti.¹⁴

2. Úroveň poznatkovej a hodnotovej reflexie. Napríklad zážitková aktivita typu *Electric fence* sa vyznačuje nízkou mierou odbornosti/sofistikovanosti, na druhej strane umožňuje rozvinúť komunikačné zručnosti a tímovú spoluprácu, teda rozvíjať sociálne zručnosti a hodnoty.¹⁵ Na druhej strane sofistikovaná simulácia *Marketplace* umožňuje reflexiu a zážitky na úrovni poznatkov riadenia firmy a à priori sa nezaobera riešením osobného hodnotového systému účastníkov (aj keď nemožno vylúčiť, že pokročilejšie verzie simulácie *Marketplace* sa budú zaoberať aj touto úrovňou).

3. Postupnosť jednotlivých fáz závisí od potrieb a štruktúry danej zážitkovej simulácie. Napríklad pedagogické simulácie sú založené na tom, že sa začne priamo hrať – zážitok (3. kvadrant) a teória (1. kvadrant) sa prezentuje až po reflexii (2. kvadrant). Naopak pedagogické simulácie založené na diskusno-rozhodovacom paneli je vhodné začať teóriou (1. kvadrant), ktorú si študenti

¹⁴ Marketplace Business Simulation, dostupné na internete < <http://marketplace-simulation.com> >

¹⁵ Leadership Exercises: Electric Fence (slov. Cvičenia na lídership: aktivita “elektrický plot”), dostupné na <<http://wikipedia.org>>. Jedná sa o teambuildingovú aktivitu, pri ktorej má team spoločnými silami prekonať prekážku, ktorej sa nesmie dotknúť – akoby sa jednalo o elektrický plot.

pripraviva doma, následne sa prejde na zážitok (3. kvadrant) a hra sa zakončí reflexiou (2. kvadrant).¹⁶

3. Pedagogicko-herné koncepty pre učenie podnikateľskej etiky

Ako bolo povedené v úvode, predmetom tohto článku je len veľmi úzky pohľad na etiku, a to cez prizmu ekonomického myslenia, ktoré dokáže etickú dilemu transformovať na aritmetickú alebo inú racionálnu štruktúru, následne slúžiacu ako východisko pre manažérske rozhodovanie senzitívne na etické otázky.

3.1. Teória hier ako východisko analýzy etických princípov v podnikaní

Takzvaná „väzňova dilema“ je často používaným modelom v podnikateľskej etike, či už pri vyučovaní, alebo ako praktická podpora manažérskych rozhodnutí. Základnú formu hry zobrazuje nasledovná tabuľka.¹⁷

Tabuľka 5: väzňova dilema – akú stratégiu si zvolit'

	Väzeň 1 udá	Väzeň 1 mlčí
Väzeň 2 udá	V1 trest 3 roky V2 trest 3 roky	V1 trest 2 roky V2 prepustený
Väzeň 2 mlčí	V1 prepustený V2 trest 2 roky	V1 trest 1 rok V2 trest 1 rok

Zdroj: GIBSON, K. 2003. Games Student Play: Incorporating the Prisoner's Dilemma in Teaching Business Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 48, 2003. s.53 – 64.

Z mikroekonomie vieme, že matica tohto typu hry dvoch hráčov môže mať rôzne varianty (napríklad ďalšie varianty väzňovej dilemy, hra rakety na Kube, či chicken-game)¹⁸, z tohto dôvodu uvádzame túto platformu len ako ukážku, ako transformovať etickú dilemu na jednoduchý aritmeticky kvantifikovateľný problém, ktorý posluží ako podklad pre manažérske rozhodovanie.

Práve na modelovaní týchto herných stratégií je vhodné demonštrovať deontologický a teleologický prístup k etickým normám. **Deontologicky definovanou normou** by bol napríklad súd: „Udávanie nie je správne.“

Ak by sme však chceli **definovať etickú normu teleologicky**, najprv by sme museli hodnotiť dôsledok, ktorý rozhodnutie prinesie a až potom by sme mohli rozhodnúť, či je takéto rozhodnutie etické alebo nie.

¹⁶ ŽIARAN, P. – GAJDOŠ, J. – METEŇKO, Pedagogické simulačné hry a možnosti ich využitia vo vyučovaní marketingu a obchodu. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Smery ve vzdělávání marketingu a obchodu, jejich využití pro zvyšování konkurenceschopnosti*. Vysoká škola banská v Ostrave, 4. – 5.9. 2007.

¹⁷ GIBSON, K. 2003. Games Student Play: Incorporating the Prisoner's Dilemma in Teaching Business Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 48, 2003. s. 53 – 64.

¹⁸ Microeconomics: Game Theory - Examples, dostupné na internete <<http://wikipedia.org>>

Vysvetlenie deontologických a teleologických etických noriem otvára cestu ku Hunt-Vitellovmu modelu etického rozhodovania.

3.2. Hunt-Vitellov model etického rozhodovania

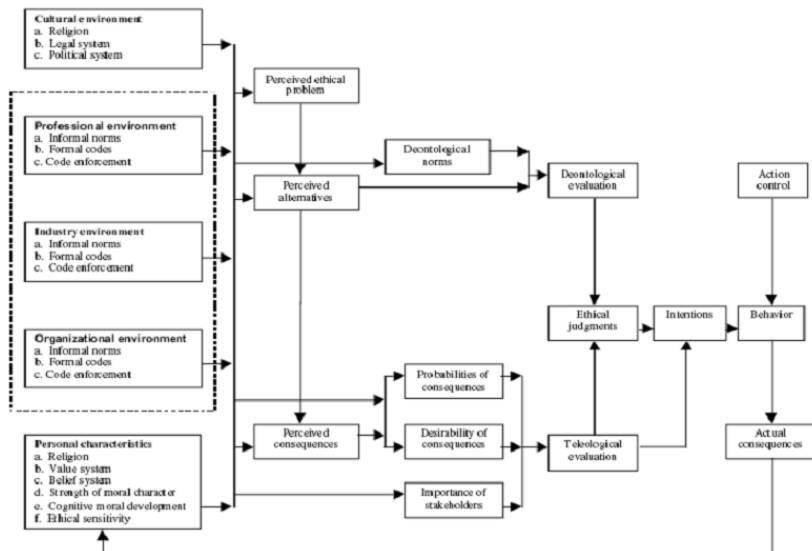
Pri diskusii o etike so študentmi je často problematické vysvetliť študentom všetky komponenty, ktoré vplyvajú na etické súdy a to, prečo sa ľudia vo svojich etických súdoch tak líšia. Profesori Hunt a Vitell v roku 1992 vytvorili model procesu tvorby etických rozhodnutí, ktorý slúži predovšetkým ako učebná pomôcka, prípadne ako model pre výskum etického rozhodovania. Model čerpá z deontologickej a teleologickej tradície morálnej filozofie.

Deontológovia veria, že to či je čin správny, je daný pôvodným charakterom tohto činu. Teleológovia veria, že jediným determinantom, či je čin správny, alebo nie, je komparatívna hodnota možných dôsledkov (etickosť nie je teda odvodená od inherentných morálnych princípov). Tieto základné etické prístupy sú vsadené do komplexného rozhodovacieho prostredia, ktoré je tvorené externým prostredím a kultúrou, vnútorným štruktúrovaným prostredím organizácie a povahovými charakteristikami jednotlivca.¹⁹

Jednotlivec pri rozhodovaní o etických otázkach hodnotí pod vplyvom noriem vychádzajúcich z troch typov prostredí (jeho vnútorné, organizačné a externé) a zvažuje daný problém z deontologického a teleologického pohľadu, a následne prijme rozhodnutie. Celý rozhodovací proces znázorňuje nasledovná schéma.

¹⁹ HUNT, S. D. – LAVERIE, D. A. 2004. Experiential Learning and the Hunt-Vitellov Theory of Ethics: Teaching Marketing Ethics by Integrating Theory and Practice. In: *Marketing Education Review*. Vol. 14. No. 3. s. 1 – 15.

Schéma 3: Hunt-Vitellov model etického rozhodovania



Zdroj: HUNT, S.D. – LAVERIE, D.A. 2004. Experiential Learning and the Hunt-Vitello Theory of Ethics: Teaching Marketing Ethics by Integrating Theory and Practice. In: *Marketing Education Review*. Vol. 14. No. 3. s. 1 – 15.

Profesor Hunt a profesorka Laverieová vo svojom článku navrhujú hernú simuláciu, ktorá v súlade s metodikou zážitkového učenia ozrejmuje Hunt-Vitellov model etického správania a zároveň prinášajú zaujímavé zistenia, ako sa výsledky etického rozhodovania môžu priam dramaticky zmeniť v závislosti od toho, či použijeme deontologický alebo teleologický prístup k etickému problému.

Autori článku navrhujú hernú aktivitu, kde študenti ako manažéri predaja fiktívnej priemyselnej firmy majú rozhodnúť, či je nadmerný dar v hotovosti pre obchodných partnerov (distribútorov) úplatok alebo určitá forma podpory predaja. Je možné vybrať si jedno z troch rozhodnutí: (1) zastavenie týchto praktík plus trest, (2) zastavenie týchto praktík bez uvalenia trestu, (3) ponechanie týchto praktík.

Študenti si zopakujú toto rozhodovanie celkovo trikrát, ale zakaždým v inom definičnom kontexte etických noriem (intuitívne, deontologické, teleologické). Priemerné výsledky hry u šiestich tried zobrazuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka 6: Výsledky rozhodovania o etickom probléme v závislosti od typu etickej normy

Použitá etická norma pri riešení etického problému	Štruktúra a výsledok rozhodnutia u účastníkov hry
Intuitívne použitie vlastných hodnotových noriem. Bez predošlej inštrukcie.	21 % zastavenie praktík + trest 61 % zastavenie praktík 18 % ponechanie praktík
Deontologická definícia normy. Študenti si zvolia, čo je správne a čo nie ako základ pre manažérske rozhodnutia.	74 % zastavenie praktík + trest 24 % zastavenie praktík 2 % ponechanie praktík
Teleologická definícia etických noriem. Študenti sa zamyslia, aký vplyv bude mať poskytnutie nadmerných darov distribútorom (ktorí zvýšia predaje produktov ich firmy) na ich vlastné platy, rodiny, manažment podniku a akcionárov, spotrebiteľov, atď.	5 % zastavenie praktík + trest 15 % zastavenie praktík 80 % ponechanie praktík

Zdroj: HUNT, S. D. – LAVERIE, D. A. 2004. *Experiential Learning and the Hunt-Vitellov Theory of Ethics: Teaching Marketing Ethics by Integrating Theory and Practice*. In: *Marketing Education Review*. Vol. 14. No. 3. s. 1 – 15.

Vidíme, že pohľad študentov na ten istý etický problém sa v priebehu jednej vyučovacej hodiny trikrát zmenil. Počas *review* na záver hodiny sú študentom prezentované výsledky ich rozhodnutí a dochádza k takzvanému „*aha-efektu*“, kde pochopia význam a podstatu Hunt-Vitellovho modelu etického rozhodovania. (Synopsisie ku hre sú uvedené v prílohe na konci článku.)

Záver

Zavedenie vyučovania podnikateľskej etiky prostredníctvom stimulačných hier na ekonomických fakultách prináša nasledovné výhody: (1) odpovedá na aktuálne požiadavky globálnej hospodárskej praxe, (2) zážitkové a interaktívne formy celkovo zatriktívňujú pedagogický proces, (3) pre vedecko-pedagogických pracovníkov predstavuje táto forma vzdelávania novú možnosť tvorivo-pedagogickej ako i výskumno-pedagogickej realizácie.

Príloha: Synopsie pre stimulačnú hru na výuku Hunt-Vitellovho modelu etického rozhodovania

Situácia:

Ste 52-ročný regionálny manažér predaja vo veľkej priemyselnej dodávateľskej spoločnosti. Počas niekoľkých rokov predaje vo vašom regióne dramaticky poklesli. Po tom ako viceprezident spoločnosti vyjadril „vážne obavy“ ohľadne tohto poklesu na koncoročnom stretnutí manažérov, informovali ste vašich podriadených predajcov, že buď zvýšia predaje, alebo budú nasledovať drastické opatrenia.

Následne celkové predaje vo vašom regióne počas posledných šiestich mesiacov významne vzrástli. Avšak, práve ste zistili, že niekoľko vašich najúspešnejších predajcov poskytlo nákupným agentom nadmerné dary s cieľom zvýšiť ich odber. Tieto dary presahovali rámec bežných obedov, večeri a malých promočných predmetov.

Darčeky boli vo forme platieb v hotovosti vo výške 50 až 100 USD. Podľa vašich najlepších znalostí, predajcovia vo vašom regióne nikdy neposkytovali nadmerné dary v hotovosti.

Musíte sa rozhodnúť, čo budete (ak vôbec niečo) v tejto situácii robiť. Ako regionálny manažér predaja ste platený a povyšovaný z veľkej časti v závislosti od celkového výkonu vášho regiónu a viceprezident predaja vám naznačil, že je rastom predaja u vás veľmi potešený.

Otázky:

Predpokladajme nasledovné tri možnosti:

Alternatíva A: Vydáte príkaz zastaviť budúce nadmerné dary a predajcom strhnete z platu výšku odmien, ktoré im boli pridelené na základe výsledkov získaných z týchto darov. (**zákaz + trest**)

Alternatíva B: Vydáte príkaz s cieľom zastaviť nadmerné dary, ale neznížite platy predajcom. (**len zákaz**)

Alternatíva C: Nepoviete a ani nespravíte nič. (**nič**)

Ohodnoťte alternatívy od najetickejšej (#1) až po najmenej etickú (#3).

Zdroj: Hunt, Laverie, Experiential Learning and the Hunt-Vitell Theory of Ethics, Marketing Education Review, 2004

Zoznam použitej literatúry

1. BAŠISTOVÁ, A. – TREŠČÁKOVÁ, J. 2007. Vybrané kapitoly z manažérskej psychológie, Vydal Seminár sv. Karola Boromejského v Košiciach, Košice 2007. s. 23. ISBN 9788089138661.
2. GIBSON, K. 2003. Games Student Play: Incorporating the Prisoner's Dilemma in Teaching Business Ethics. In: *Journal of Business Ethics*, 48, 2003. s. 53 – 64. ISSN 0167-4544.
3. HUNT, S. D. – LAVERIE, D. A. 2004. Experiential Learning and the Hunt-Vitellov Theory of Ethics: Teaching Marketing Ethics by Integrating Theory and Practice. In: *Marketing Education Review*. Vol. 14. No. 3. s. 1 – 15. ISSN 1052-8008.
4. CHOMKO, L.B. 2004. Casuistry and Change Readiness: Fundamental Aspects of Teaching Ethics in Marketing Decision Making, In: *Marketing Education Review*, Vol. 14, Issue 3, 2004. s. 24 – 57. ISSN 1052-8008.
5. CHRISTENSESN, L.J. 2007. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Direction, In: *Journal of Business Ethics*. 73, 2007. s. 347 – 368. ISSN 0167-4544.
6. MATTEN, D. - MOON, J.2004. CSR Education in Europe, In: *Journal of Business Ethics*, 54, 2004. s. 323 – 337. ISSN 0167-4544.
7. McALISTER, D.T. 2004. Building Ethical Capacity in Business Schools. In: *Marketing Education Review*, Vol. 14, Issue 3, 2004. s. 55 – 62. ISSN 1052-8008.
8. MIETTINEN, R. 2000. The Concept of experiential learning and John Dewey's Theory of Reflective Thought and Action. In: *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 19, Issue 1. 2000. s. 54 – 72. ISSN 0260-1370.
9. MIZLA, M. – BAŠISTOVÁ, A. 2002. Manažérska diagnostika, Vybrané kapitoly 1, Vydavateľstvo Ekonóm, 2002. s.6. ISBN 8022515671.
10. YOUNG, M.R. 2002. Experiential Learning = Hands-On + Minds-On, In: *Marketing Education Review*, Vol. 12, Issue 1. 2002. s. 44 – 54. ISSN 1052-8008.
11. YOUNG, M.R., Experiential Learning = Hands-On + Minds-On, In: *Marketing Education Review*, Vol. 19, No. 1. Jan/Feb. 2002, s. 42 – 52. ISSN 10528008.
12. ŽIARAN, P. – GAJDOŠ, J. – METEŇKO, Pedagogické simulačné hry a možnosti ich využitia vo vyučovaní marketingu a obchodu. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie: Smery ve vzdělávání marketingu a obchodu, jejich využití pro zvyšování konkurenceschopnosti*. Vysoká škola banká v Ostrave, 4. – 5.9. 2007. ISBN v priebehu prideľovania.

Internetové zdroje

Association for experiential education (slov. Asociácia pre zážitkovú pedagogiku), dostupné na internete < www.aee.org >

Marketplace Business Simulation, dostupné na internete <<http://marketplace-simulation.com>>

Občianske združenie Hnutí GO!, dostupné na internete <www.hnuti-go.cz>

Leadership Exercises / Electric Fence, dostupné na <<http://wikipedia.org>>

Microeconomics/ Game Theory / Examples, dostupné na internete <<http://wikipedia.org>>

Abstrakt

Cieľom článku je prezentovať možnosti vyučovania podnikateľskej etiky na ekonomickej fakulte prostredníctvom metód zážitkovej pedagogiky. V prvej časti autor odhaľuje trendy v učení podnikateľskej etiky a súvisiacich predmetov, v druhej predstavuje metódu zážitkovej pedagogiky a v tretej prezentuje dve pedagogické schémy pre rozhodovanie o etických problémoch v podnikaní (väzňova dilemma založená na teórii hier a Hunt-Vitellov model etického rozhodovania). Etická argumentácia vychádza z perspektívy *homo economicus*.

Abstract

The article's objective is to present opportunities of business ethic teaching at business schools by means of experiential learning method. In the first part author reveals trends in teaching of business ethics and related subjects, in the second part the experiential learning method is described, the third part explains two simple pedagogical schemes for business ethics decision-making (game theory based Prisoner's dilemma and Hunt-Vitell model). The ethical argumentation is based on the *homo economicus* perspective.

Autor:

Ing. Pavel Žiaran

Katedra ekonómie

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

email: pavel.ziaran@euke.sk