

Projekt konceptu etického jednání farmaceutické společnosti

Bc. Tomáš Blažek

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Blažek**
Osobní číslo: **M11851**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt konceptu etického jednání farmaceutické společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte etické přístupy z relevantní literatury.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na oblast farmaceutického průmyslu.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte etické kodexy vybraných farmaceutických společností.
- Podrobte analýze způsoby ovlivňování farmaceutických společností zaměřené na laickou veřejnost, odbornou veřejnost a politické dění.
- Provedte strukturovaným rozhovorem sběr informací od zdravotního personálu, laické veřejnosti a zaměstnanců farmaceutických firem.
- Navrhnete koncept etického jednání farmaceutické společnosti včetně kontrolního systému důsledného dodržování.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

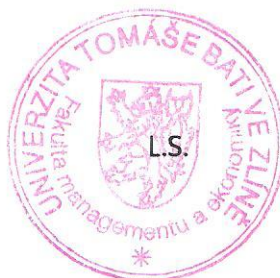
DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Brno: Alfa, 2006, 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
DYTRT, Zdenek. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3344-6.
DYTRT, Zdenek a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2009, 160 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

12. 8. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce nabízí možný pohled na řešení problematiky etiky v prostředí farmaceutického průmyslu. Projekt konceptu etického jednání farmaceutické společnosti si klade za cíl dlouhodobou ekonomickou stabilitu firmy. V teoretické části jsou prezentovány klasické pohledy na etiku včetně pohledu na firemní prostředí. V praktické části se dostává do střetu realita s teorií. Do střetu se dostávají pohledy ze strukturovaného rozhovoru jednotlivých zájmových skupin. Po analytické části přichází projekt, jenž je optimalizovanou souhrou aspektů vedoucích k etické farmaceutické společnosti.

Klíčová slova: etické jednání, farmaceutická společnost, etický kodex, etický koncept, firemní kultura.

ABSTRACT

This thesis offers a possible view to addressing ethics in the pharmaceutical industry environment. The project concept of ethical pharmaceutical company aims at long-term economic stability of the company. In the theoretical part presents the classic view of ethics, including looking at the corporate environment. The practical part is getting into conflict with the theory of reality. Come into conflict with the views of a structured interview various interest groups. After analysis of the coming project, which is an optimized interplay aspect leading to ethical pharmaceutical company.

Keywords: ethical conduct, pharmaceutical company, code of ethics, ethical concept, corporate culture.

Chtěl bych poděkovat za inspiraci a vedení mému vedoucímu diplomové práce docentu Zdeňku Dytrtovi. Také děkuji všem farmaceutickým společnostem na českém trhu, bez jejichž neetického jednání bych necítil potřebu napsat tuto práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Bože, dej mi sílu, abych změnil věci, které změnit mohu. Dej mi trpělivost, abych snášel věci, které změnit nemohu. A dej mi moudrost, abych obojí od sebe odlišil“.

Fridrich Öttinger

OBSAH

• ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
• 1 PŘÍSTUPY K ETICE	12
1.1 PŘÍSTUPY KLASIKŮ K ETICE	13
1.1.1 Antický pohled	13
1.1.2 Starý a Nový zákon	14
1.1.3 Hobbes, Locke, Bentham, Sartre, Nietzsche, Smith	15
1.1.4 Kategorický Imperativ	16
1.2 PŘÍSTUPY PRO FIREMNÍ PRAXI.....	17
• 2 APLIKACE ETIKY PRO FARMACEUTICKÝ PRŮMYSL	28
2.1 PŘEDPOKLAD ETICKÉHO JEDNÁNÍ	28
2.2 OKRUHY TÉMAT	28
PRAKTICKÁ ČÁST	32
• 3 ETICKÉ KODEXY	33
3.1 ETICKÝ KODEX ČAFF A AIFP	34
3.2 NAPLNĚNÍ ČI NENAPLNĚNÍ KODEXU V PRAXI	37
3.2.1 Důkazní břemeno	37
3.2.2 Čistota studií.....	39
3.2.3 Významné přínosy farmaceutického průmyslu	39
3.3 OVLIVŇOVÁNÍ ŠIROKÉ VEŘEJNOSTI.....	40
3.3.1 Jak je ovlivněna veřejnost	44
3.4 OVLIVŇOVÁNÍ ODBORNÉ VEŘEJNOSTI.....	45
3.4.1 Reklama pro odborníky	45
3.4.2 Dary a sponzoring	48
3.4.3 Pracovní proces farmaceutického reprezentanta	50
3.5 OVLIVŇOVÁNÍ POLITICKÉHO DĚNÍ	53
• 4 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	55
4.1 ZDRAVOTNÍ PERSONÁL	55
4.2 LAICKÁ VEŘEJNOST	57
4.3 ZÁJMOVÁ SKUPINA PRODEJE LÉČIV.....	59
4.4 ZHODNOCENÍ.....	61
• 5 KONCEPT ETICKÉHO JEDNÁNÍ FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI.....	63
5.1 ROZSAH.....	63
5.1.1 Globální postavení na trhu	64
5.1.2 Regionální postavení na trhu.....	64
5.1.3 Vnitropodnikové hledisko	64

5.1.4	Obchodní partneři.....	66
5.1.5	Konkurence	67
5.1.6	Vztah se státními autoritami.....	67
5.1.7	Vztah se zdravotnickými odborníky.....	68
5.1.8	Zákazníci	68
5.1.9	Propagace, reklama	69
5.1.10	Farmaceutický výzkum, studie.....	69
5.2	KONTROLNÍ SYSTÉM DŮSLEDNÉHO DODRŽOVÁNÍ.....	70
5.2.1	Etický kodex se stanovenými následky při porušení.....	70
5.2.2	Zřízení interní instituce pro etiku	70
5.2.3	Členství v asociaci farmaceutických firem.....	72
5.2.4	Externí kontrolní agenda	72
5.2.5	Zakomponované uznávání případných sankcí do interních předpisů.....	72
5.2.6	HR oddělení zohledňuje při výběru zaměstnanců etické předpoklady osobnosti	73
5.2.7	Etické řízení jako součást strategického řízení uplatňované top managementem.....	75
5.2.8	Etika jako součást firemní kultury.....	76
5.3	SHRNUTÍ – JEDNOTLIVÉ KROKY	78
5.4	RIZIKA.....	79
	• ZÁVĚR	80
	• SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	• SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	•	

ÚVOD

Podnětem pro jakoukoliv lidskou aktivitu je přínos pro sebe sama. Jaký přínos nese v sobě jednání dle etických principů? Kdyby to znamenalo nejednat pro vlastní prospěch, je otázkou, co by bylo důvodem pro etické jednání. Autor diplomové práce se domnívá, že etické jednání vede v dlouhodobém časovém horizontu k prospěchu jednajícího. Autor se domnívá, že tento předpoklad je postulátem, téměř jako tvrzení, že prevence je efektivnější.

Problémem všedního dne jsou stále vzrůstající náklady na zdravotní péči pacienta a obavy ze snižování kvality léčby či dostupnosti zdravotní péče.

Autor diplomové práce se domnívá, že částí finančních prostředků v oblasti zdravotnictví, se manipuluje neeticky. Neetické jednání vede dlouhodobě k ekonomicky méně efektivnímu způsobu hospodaření.

Diplomová práce nabízí možný pohled na řešení problematiky etiky v prostředí farmaceutického průmyslu. Projekt konceptu etického jednání farmaceutické společnosti si klade za cíl dlouhodobou ekonomickou stabilitu firmy. V teoretické části jsou prezentovány klasické pohledy na etiku včetně pohledu na firemní prostředí. V praktické části se dostává do střetu realita s teorií. Do střetu se dostávají pohledy ze strukturovaného rozhovoru jednotlivých zájmových skupin. Po analytické části přichází projekt, jenž je optimalizovanou souhrou aspektů vedoucích k etické farmaceutické společnosti.

Takový koncept by měl přispět ke zmírnění vzrůstajících nákladů ve zdravotnictví a zachování standardů v kvalitě léčby pacienta.

Autor vychází především z vlastních zkušeností, poněvadž jeho denním chlebem je „pharma business“ a zasvěcení do problému, tedy autor není pouze teoretikem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘÍSTUPY K ETICE

Etické normy doplňují obecně závazné právní předpisy. Etika je v zájmu všech zúčastněných stran. Autoři Šmajš, Binka a Rolný uvádí, že etika je kritická filosofická analýza morálky. Etika má od počátku mnoho společného s filosofií, například skrytou antropocentrickou orientaci, abstraktnost, spekulativnost, útěšnost.

V Evropě vzniká etika v antickém Řecku, představitelé jsou sofisté velmi dobře známí jako je Sókrates, Platón, Aristoteles, stoikové a další. Dále jen namátkou zmíním středověkého myslitele a teologa Tomáše Akvinského. V novověké literatuře je znám Max Weber a Imanuel Kant jako v popředí stojící osobnosti. Dále klasik Adam Smith jako významný etický autor. Níže v jednotlivých podkapitolách bude uvedeno pár příkladů etického pohledu jak klasiků, tak současné etické pojetí pro firemní praxi. Nejprve je uvedeno, co vlastně etika je, respektive čím může být.

Tradiční morálka vyrůstala z vrozené lidské přirozenosti a respektovala zvláštnosti té kultury a žádnou realitě přiměřenou etickou ani ontologickou teorií nepotřebovala. Tradiční filosofie se sice zabývala ontologií. Ale byla to ontologie útěšná a spekulativní, která by se pro zdůvodnění neantropocentrické morálky nehodila (Šmajš, a další, 2012).

Etika je teoretickou reflexí morálky, je tradiční filosofickou teorií kritiky, zdůvodnění a obhajoby morální regulace ve společnosti.

Dnešní globální civilizační krize je také krizí tradiční etiky. Autoři Šmajš, Binka a Rolný uvádí, že neetické jednání je proti přirozenosti a přírodnímu dění, nerespektování přirozených a přírodních zákonitostí (Šmajš, a další, 2012).

Autor diplomové práce se domnívá, že etika není respektování přirozených a přírodních zákonitostí. Přírodní zákonitosti jsou krutými hříčkami přírody a úkazem sobectví. Příroda nám prezentuje příklady dravosti, sobectví zrady a neloyalita. Příklady přirozených podvodů a lži jsou běžnou praxí ve světě přírody. Příklady bezohlednosti a egocentrismu můžeme pozorovat i u malých dětí, než si osvojí morální návyky dospělých. Psychologická literatura nám může poskytnout porozumění tomuto jevu.

Autor diplomové práce se domnívá, že etika je uměle vytvořený soubor pravidel, který je vynucován společností, jež by neměl uplatnění pro podstatu jedince, kdyby nežil v kultuře společnosti.

Každý se zamysleme, kolik etických zásad by dodržoval, kdyby platilo následující.

- Neexistence kontrolního orgánu, který by zjistil neetické jednání.
- Neexistence sankcí za neetické jednání.
- Neexistence naučeného pocitu provinění.
- Existence jasných etických zásad

Za předpokladu, že nikdo nezjistí Vaše porušení etický principů a nikdy Vám neuválí sankci a Vaše svědomí se nebude cítit provinile, dodržíte jasně danou etickou zásadu? Kdo z Vás neudělal nějaký prohřešek v domnění, že na to nemůže nikdo přijít a zostudit Vás?

Autor diplomové práce se domnívá, že etika je společenská dohoda, ať již kodifikovaná písemně či nikoliv, o dodržování zásad z důvodu reálného či potenciálního prospěchu pro zúčastněné strany. Autor ovšem nevylučuje existenci morálně zásadového člověka a je jeho přáním takového člověka poznat.

1.1 Přístupy klasiků k etice

Poněvadž je etika provázána s filosofickým myšlením, jsou níže uvedeni významní myslitelé a jejich pohledy na podstatu člověka a etiku.

1.1.1 Antický pohled

Sókrates a jeho žák Platón

Vše, co víme o Sókratovi, víme od Platóna. Platón mohl také myšlenky Sókrata trochu přibarvit či upravit. Spíše tedy známe myšlenky Platóna. Ten vnímal etiku tak, že každý je odpovědný za své vnímání světa, každý je odpovědný za svůj svět. Chtěl tím naznačit, že nemáme možnosti poznat etické univerzální zásady a proto záleží na vlastní tvorbě jakéhosi kodexu, který veřejně prezentujeme a pak se dle svých prezentovaných zásad řídíme. Nikdo nás nemůže odsuzovat za jakékoliv neetické jednání dle jeho vlastních zásad, protože on sám nemá možnost poznat univerzálně platné etické zásady. Člověk by měl chovat podle své nejlepší představy o sobě (Bobek, a další, 2008).

1.1.2 Starý a Nový zákon

Nejznámějším etickým kodexem je starozákonní Desatero Božích přikázání. Zde je uveden původní překlad z exodu (**Ex 20,2-17**).

1. Já jsem Hospodin, tvůj Bůh; já jsem tě vyvedl z egyptské země, z domu otroctví. Nebudeš mít jiného boha mimo mne.
2. Nezobrazíš si Boha zpodoběním ničeho, co je nahoře na nebi, dole na zemi nebo ve vodách pod zemí. Nebudeš se ničemu takovému klanět ani tomu sloužit. Já jsem Hospodin, tvůj Bůh, Bůh žárlivě milující. Stíhám vinu otců na synech do třetího i čtvrtého pokolení těch, kteří mě nenávidí, ale prokazují milosrdenství tisícům pokolení těch, kteří mě milují a má přikázání zachovávají.

Nezneužiješ jména Hospodina, svého Boha. Hospodin nenechá bez trestu toho, kdo by jeho jméno zneužíval.

3. Pamatuj na den odpočinku, aby ti byl svatý. Šest dní budeš pracovat a dělat všechnu svou práci, ale sedmý den je dnem odpočinku, zasvěceným Hospodinu, tvému Bohu. Nebudeš dělat žádnou práci – ty, tvůj syn ani tvá dcera, tvůj otrok ani tvá děvečka, tvé dobytče ani přistěhovalec ve tvých branách. V šesti dnech totiž Hospodin učinil nebe i zemi, moře a všechno, co je v nich, ale sedmého dne odpočinul. Proto požehnal Hospodin den odpočinku a oddělil jej jako svatý.
4. Cti svého otce a svou matku, abys byl dlouho živ na zemi, kterou ti dává Hospodin, tvůj Bůh.
5. Nezabiješ.
6. Nezcizoložíš
7. Nepokradeš.
8. Nevydáš proti svému bližnímu křivé svědectví.
9. Nebudeš dychtit po domě svého bližního.

10. Nebudeš dychtit po ženě svého bližního ani po jeho otroku nebo po jeho otrokyni ani po jeho býku ani po jeho oslu, vůbec po ničem, co patří tvému bližnímu (**Ex 20,2-17**).

Záměrně je zde uveden překlad Exodu pro srovnání s Katechetickými formulacemi, které jsou obecně známější. Ještě se uvádí výklad z Deuteronomia. Existuje však celá řada přeformulování přikázání v různých výkladech v kontextu či zaměňování slovíček. Přikázání obsahuje také Korán v Súře. Nijak zvláště vysoký význam v koránu nemají, protože se ztrácejí v mnoha bodech přikázání.

Nutno zmínit, že v bodě druhém se nachází pohrůžka trestu při nedodržení zásady, respektive přikázání. Za zmínku stojí, že s postupem doby se překlady zjemňují a nejsou tak dramatické, řekněme prochází aktualizací na současný řečový kód. Vytrácí se původní sankce a tvrdá disciplína a přikázání přechází v jakási doporučení pro etický způsob života (Vira.cz, 2003).

Ústřední postavou nového zákona je Ježíš Kristus a evangelisté Matouš, Marek, Lukáš a Jan. Ježíš Nazaretský přinesl mnoho etických zásad, o kterých píší evangelisté. V evangeliích a posléze v celém Novém zákoně dochází ke změkčování tvrdých přikázání a zásad a na scénu přichází odpuštění, sebe zodpovědnost a láska.

Pomalou se přechází od univerzálně platných zákonů etiky k vnímání etiky jako souhry mnoha kultur a respekt k rozdílnosti ve vnímání etických principů (láska k nepřátelům). Pojem láska k nepřátelům je sám paradoxem, poněvadž chovám-li k někomu lásku, není mým nepřítelem. Je to spíše pobídka k respektu vnímání toho druhého a neodsuzování jiného etického principu.

1.1.3 Hobbes, Locke, Bentham, Sartre, Nietzsche, Smith

Thomas Hobbes popisuje myšlenku vytvoření etického konceptu na základě dohody mezi vládcem a poddanými, aby nedocházelo k nepokojům. Jde tedy o myšlenku, že etické zásady nestojí na vyšších principech či nejsou univerzální. Autonomie etických zásad se přesouvá na účelné vytyčení etických principů, na základě kterých byly sepsány normy a fungovala morálka.

John Lock v roce 1690 pojednává o potřebě společenské smlouvy. Jde o dohodu mezi stranami a vkomponovává do hry nezávislého soudce pro posouzení dodržování dohody. Etiku považuje za účelnou dohodu pro zvýšení efektivity a ku prospěchu zúčastněným stranám.

Jeremy Bentham vede teorii morálky a etiky do utilitarismu. Etika musí být ku prospěchu a užitečnosti. Zásada je užitečná, pokud vede k co největšímu a nejtrvalejšímu štěstí co nejvíce lidí. Hodnocení etičnosti u rozhodnutí záleží na následcích každého činu, zda je čin v souladu s morálkou či normami je druhořadé.

Jean Paul Sartre tvrdí, že je důležité být sám sebou ne jenom přijímat role. Sartre popisuje svět bez Boha a každý člověk je tím, co ze sebe udělá. Etika je tvořena vůlí člověka.

Friedrich Nietzsche popisuje také svět bez Boha. Univerzální morálka neexistuje. Jeho dílo je plné paradoxů. Dobře vystihuje popis jeho díla následující myšlenka. Řekni mi, co potřebuješ a já najdu k tomu citát z Nietzscheho. Nietzsche choval k dodržování morálních zásad sebezničující, nelítostný přístup k spravedlnosti. Tento přístup vedl k diskuzi nad morálními zásadami. Nedodržování morálních zásad a jejich stanovení bez důsledného dodržování vedlo Nietzscheho k pohrdání těmito lidmi. Hovoří o nadčlověku jako přesahu sebe sama, načež byl tento princip zneužit nacisty jako nástroje nadrasy. Člověk ke svému konání potřebuje odvahu a statečnost konstatuje Nietzsche.

Adam Smith jako ekonom se věnuje i dalším tématům. Například přednáší o teologii, etice, spravedlnosti a teorii mravních citů. Dílo Teorie mravních citů popisuje jedince jako neegoistické, schopné se sdružovat a bez zásahu vytvořit společenský život. V jádru je tedy podle Adama Smithe člověk dobrý. Člověk je společenská bytost, která disponuje soucitem, emocemi, city a lítostí. Člověk pocituje něštěstí druhých a je schopný empatie. Jeho teorie je založena na zájmech jedince, které v závěru vedou k zájmu společenství (Thomson, 2004).

1.1.4 Kategorický Imperativ

Etické roviny čestnosti lze dosáhnout například respektováním kategorického imperativu Immanuela Kanta.

1. Posuzování maxim univerzalizací. Jednej tak, aby maxima Tvé vůle vždy mohla být zároveň principem obecného zákonodárství.
2. Analogie k obecnému zákonu v přírodě. Jednej tak, jako by se maxima Tvého jednání mohla stát obecným přírodním zákonem.
3. Absolutní hodnota osoby jako účelů o sobě. Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak v osobě každého druhého, vždy zároveň jako účel a nikdy jako prostředek.
4. Autonomní zákonodárství v říší účelů. Jednej tak, jako bys na základě své maximy vždy byl zákonodárným členem v obecné říši účelů.

Problém přichází, když se dva jedinci řídící těmito pravidly setkají a do důsledku by uplatňovali ony zákony, ale každý ze svého úhlu přesvědčení, co je dobré. Pakliže každý by měl svůj vyšší etický princip a k němu posvěcené prostředky vedlo by to k postavení víry jednotlivců či společenství proti sobě. Jednalo by se o ideologické, politické či náboženské rozepře, což se vlastně dnes děje. Tento přístup se snaží být aplikován a prosazován a také je vnímán jako správný, ač může proti sobě postavit ideové principy a hodnoty k sobě protichůdné.

1.2 Přístupy pro firemní praxi

Společnosti vystupují v roli nezištného dárce a starají se o své image. Snaží se o kladné vnímání ze strany široké veřejnosti. Je etické přispívat na nové vybavení domovu důchodců, nemocnicím na zakoupení nejnovější zdravotnické techniky. Dále přispívají třeba na výstavbu a rekonstrukci fotbalového stadionu pro fotbalový klub. Důvodem je finanční aspekt odpisů daní. Dalším důvodem zviditelnění a někde v pozadí stojí i motiv etický.

Společnosti tedy dávají prostředky jako dary především proto, že by je stejně museli odvést do státního rozpočtu prostřednictvím daní. Je otázkou, zda a kolik prostředků by odváděli společnosti jako dar, kdyby jim to nepřinášelo daňové zvýhodnění a společnosti by musely přispět na dar z čistého zisku.

V České republice se přesouvá daňová zátěž na spotřebitele a zaměstnance. Důvodem je posílení konkurenceschopnosti firem. Dana Zadražilová uvádí, že můžeme pohlížet na nižší daňovou zátěž pro společnosti a vyšší pro spotřebitele jako na rozpad mravního impera-

tivu, příkazujícího každému subjektu, ať je jím občan v roli zaměstnance nebo spotřebitele, živnostník nebo korporace, aby platil poctivě daně odpovídající jeho příjmům. Tento imperativ byl nahrazen dodržováním platných zákonů, což zdaleka není totéž. Nestojí-li mravní imperativ poctivého placení daní nad zákonem, tak subjekt platí pokud možno minimální daň. Autorka uvádí, že koncept společenské odpovědnosti korporací totiž nemůže obecně platná pravidla jednoduše a spolehlivě nahradit. Autorka se ztotožňuje s myšlenkou, že naopak přijímání pravidel a jejich vynucování obecně přispívá ke společensky odpovědnému chování podniku (Zadrazilová, 2010).

Myšlenku skloubit etiku a morálku s podnikáním není nová. V historii lze nalézt celou řadu pozitivních příkladů, které nesledovali pouze ekonomické cíle firem, ale prospěch celé komunity. Výrazným příkladem byl Tomáš Baťa, který pochopil, že prosperita firmy je přímo spjata s prosperitou regionu, ve kterém podniká. Z toho důvodu je etický aspekt chování firem vnímán intenzivněji než dříve. Veřejnost pak nesoulad mezi očekávaným a reálným chováním firem chápe jako etický problém.

Můžeme rozlišit přístupy firmy k veřejnosti

Nemorální to je porušující morální pravidla immoral. Veřejnost je pouze prostředkem k dosahování zisku firmy, není považována za rovnocenného partnera. Firma používá klamavé, nátlakové, další taktiky, které jsou nefér a ve vlastní prospěch.

Amorální to je bez morálních pravidel, ani nemorální, ani morální. Firma dodržuje legislativní nařízení a ve vztahu k veřejnosti plní zákonem stanovené podmínky a povinnosti. Toto firma považuje za dostatečné a jiné souvislosti s veřejností nehledá. Soustředí se na vlastní cíle a veřejnost je součástí ekonomického procesu.

Morální to je dodržující morální pravidla. Při tomto přístupu se veřejnost stává rovnocenným partnerem a firma má zájem udržovat a prohlubovat vztahy. Cílem je nejenom dosáhnout zisku, ale zároveň uspokojit potřeby veřejnosti.

Morální přístup se u některých společností promítl do existence etického kodexu firmy. Pomocí etického kodexu firma deklaruje své zásady při jednání a zavazuje se je naplňovat. Obvykle závazek v etickém kodexu překračuje rámec legislativní. Jde o princip samoregulace. Aby etický kodex nebyl pouhou proklamací, musí obsahovat i způsoby kontroly. Dodržování zásad a norem je nutností firmy. Existují profesní sdružení a jejich členové se zavazují dodržovat společný kodex. Deklarace určitých morálních norem představuje určitý

nástroj zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Při porušení kodexu může sdružení na svého člena uvalit sankci. Takovým signálem by varovala i veřejnost (Zadražilová, 2010).

Manažer etiky a kultury je takovým lídrem v oblasti organizační kultury, etiky obchodního jednání, pracovního chování a souladu s právem a dalšími normami. Tento post, který se v dnešní době velmi často v organizacích zavádí, je jistě krok správným směrem. Horší je, když jedinou náplní práce takového manažera či útvaru je několik prezentací ročně na různých konferencích. Dalším problémem pro rozvoj organizační kultury mohou být nedostatečné pravomoci nebo jmenování nevhodného Manažera etiky a kultury. Manažer etiky a kultury je bezmocný pokud nemá možnost si vybudovat: funkční infrastrukturu managementu etiky a kultury, nástroje měření organizační kultury i jejích potenciálních rizik, cesty, kterými bude získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců (důvěrná pomoc) a hlavně důvěra lidí i vedení společnosti. Proto je nesmírně důležité, aby člověk zodpovědný za oblast etiky a kultury byl pro vedení partnerem. Výběr vhodného kandidáta na tuto pozici je velmi obtížný. Na jedné straně musí být přirozenou autoritu a na druhé by měl mít i sociální statut, který mu umožňuje být respektovaným při jednáních a interakci se správnými orgány společnosti.

Celý proces zkvalitnění organizační kultury je dlouhodobým úsilím o sladění hodnot důležitých pro výkonnost organizace a osobních hodnot jejích zaměstnanců. Jedině cestou sladění hodnot můžeme dospět k minimalizaci kulturních rizik i rizik selhání v pracovním chování a obchodním jednání. Jedině tak můžeme naplno uvolnit tvůrčí a výkonnostní potenciál našich zaměstnanců.

Nyní se blíže podívejme na manažerskou etiku. Dodržování určitých formálních i neformálních pravidel ve firmách (odděleních) je nezbytné. Tato pravidla mají být respektována a mají ovlivňovat postupy provádění všech manažerských funkcí. Současný management ve stále větší míře zdůrazňuje sociální zodpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání.

Etické chování manažerů předpokládá dodržovat určité, v dané komunitě obecně uznané normy jednání. Takové chování je v úzké vazbě na sociálně zodpovědné jednání manažerů.

Některé normy jednání může určovat: Písemná podoba (některé zákony, ústava, základní lidská práva, přípustné nebo nepřípustné postupy konkurenčního soutěžení); nepsaná pravidla (morálka, takt, slušnost vůči starým lidem).

Psané etické normy bere moderní management jako pevně dané, nepsaná pravidla jsou chápána rozporuplně. Manažer musí při svém rozhodování v rámci nepsaných pravidel prověřovat tato hlediska, která fungují jako tři filtry. Utilitaritu rozhodování (zda, proč, kdy a jak uvažovaný postup hospodárně aplikovat např. podle nákladových důsledků nebo ekonomických důsledků na zisk či zaměstnanost atd.). Práva a osobní svobody (prověřuje se, zda nebude narušena svoboda projevu, svědomí, ochrana zdraví, náboženské vyznání...). Spravedlnost (prověřuje se, zda budou zachována práva při jednání se zaměstnanci, objektivita hodnocení a nestrannost atd.).

Dva posledně jmenované filtry jsou velmi subjektivní, proto některé firmy vytvářejí vlastní pravidla chování svých zaměstnanců.

Porušování etických principů nepodléhá sankcím. Dytrt A Stříteská uvádí, že neetické jednání vede v podnikatelském prostředí k nežádoucím a škodlivým důsledkům, stejně jako v mezilidských vztazích. Neetické jednání nevede k blahobytu, ale k laxnímu pohodlí a konzumu (Dytrt, a další, 2009).

Dytrt považuje etiku za nezbytnou součást manažerské práce. Dlouhodobý zisk má být docílen ve firmě solidními etickými metodami. Tyto etické metody přispívají k dobrému jménu firmy a zajišťují lepšího vnímání u veřejnosti. Nedodržování přispívá ke vzniku konzumního klimatu ve firemní kultuře. Tento trend je podle Dytrta a Stříteské na vzestupu (Dytrt, a další, 2009).

Pokud bylo efektivita ve společnosti dosaženo manažery firmy neetickými postupy, jsou ohroženi všichni zaměstnanci dané firmy, poněvadž se ovlivňuje firemní kultura, okolí společnosti a má to neblahý vliv na celé podnikatelské prostředí. Mělo by být samozřejmé a etické, že se zaměstnanci ztotožňují s potřebami organizace a respektují její zájmy. Je uplatňována etika a tvořivost ve vztazích v obou směrech (Dytrt, 2006).

Putnová se zmiňuje ve své práci o vůdci, který svým etickým přístupem působí v celé společnosti jako vzor. Odtud je rozvíjena a šířena firemní kultura, shora dolů. Na management jsou kladeny maximální morální požadavky. Vůdcovství je vnímáno jako předpoklad k vyvolání důvěry a kultivace prostředí k morálnímu obrazu.

Pro naplnění etiky v podnikatelském prostředí se rozumí například dodržování firemního etického konceptu. Nejdůležitějším aspektem může být dodržování závazků. Je to vlastně naplnění každodenních obchodních povinností (PUTNOVÁ, a další, 2007).

Společnost Enron a další byly považovány za nejvyspělejší ve vytváření etického kodexu firemního prostředí, než propukly skandály naplno. Tyto skandály otřásly vírou v dodržování etických principů v praxi. Vyvolalo to zvýšený zájem o etiku a posunulo jí do kategorie vážných ekonomických témat, konstatuje Putnová.

Dále zmiňuje, že měřítkem pro podnikatelskou etiku může být například její nedostatek a co způsobí. Špatná etika může být rovna špatnému byznysu.

Příklad zavedení etických principů do praxe podle Webley (PUTNOVÁ, a další, 2007).

- Podpora a schválení kodexu statutárními orgány.
- Zapojení - kodex etiky se musí stát součástí strategických dokumentů firmy a měl by také ovlivňovat řízení a správu organizace.
- Uvedení do praxe (oběhu) – kodex je vydán ve srozumitelné podobě, dostane ho každý zaměstnanec.
- Osobní odezva (reakce) – každému je poskytnuta možnost odezvy, možnost reakce na obsah kodexu.
- Ujistění – vedení organizace musí zaměstnance ujistit, že etické principy budou uplatňovány vůči všem, a to důsledně a bez ohledu na mocenské postavení v organizaci.
- Kontrakty (smlouvy) – všechny smlouvy musí obsahovat doložku o kodexu, zejména v těch případech, kdy je kodex možné uplatnit.
- Vynutitelnost – zaměstnanci si musí být vědomi důsledků porušení kodexu, součástí kodexu jsou většinou sankce za porušení jednotlivých ustanovení.
- Pravidelná kontrola – na základě praktických zkušeností a připomínek je potřeba kodex etiky pravidelně novelizovat a revidovat.
- Školení – provádí se pravidelně podle míry odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a dle potřeby účelnosti.

- Překlad – jestliže má organizace zahraniční pobočky, musí být připraven v těchto pobočkách pro využití kvalitní překlad.
- Distribuce – kodex je zpravidla umístěn na webové stránky organizace a je poskytnut přístup všem důležitým skupinám, zejména investorům, dodavatelům, věřitelům a v neposlední řadě také klientům k nahlédnutí.
- Každoroční zpráva – ve výroční je třeba věnovat stručnou pozornost i využití etického kodexu v praxi organizace a je vhodné přiložit jeho kopii jako přílohu.

Etický kodex představuje nástroj, který reprezentuje rozpracování klíčových principů a hodnot. Etický kodex vytváří platformu pro uplatnění dalších nástrojů a metod, a to v procesu jeho operacionalizace a novelizace. Souvisí s tradicemi, rituály, organizační kulturou a zájmy skupin participujících na podnikání.

Etické řízení je zaváděno jako součást systému řízení, v jehož rámci se klade důraz na procesní charakter, který spočívá v cyklickém opakování těchto fází řízení: iniciativa - strategie – rozhodování – nařízení – kontrola.

Moderní etické řízení je v současnosti chápáno jako osobní závazek managementu, jelikož je kladen důraz na systémové rozhodování, které zájem o etiku v podnikání nerozmnělní ve specifických zájmech jednotlivých členů vedení podniku. Pro realizaci cílů etického řízení je potřebná důvěra v management, která je vnímána jako ctnostné vůdcovství („spiritual leadership“), konstatuje Putnová (PUTNOVÁ, a další, 2007).

Ctnostné vůdcovství

Nyní je uveden pro příklad kompetenční model vůdce, respektující humanitní zásady. Popisovány jsou následující hodnoty a kompetence, které by měli být v portfoliu osobnosti lídra pro vedení etické společnosti.

Důvěryhodný lídr by měl být ctnostný. Osobní příklad je tím nejvhodnějším gestem. Existuje všeobecný ideál vůdce. V praxi se tak nechovají ani ti manažeři, kteří ho uznávají a vědí o něm. Vyvrácením do kvalit pravého vůdce by mělo být úsilím všech, kteří pracují s lidmi na řídicí pozici. Jen tak mohou být velmi významným motivujícím faktorem. Nejprve je na seznamu stanovit si hodnotový žebříček. Pakliže máme etické hodnoty integrovány, dodejme si sílu, mravní sílu, se podle těchto zásad řídit. Důležité je najít si pro sebe

vzor, snažit se nabýt kvalit, které k důvěryhodnému vůdci patří. Tyto kvality přizpůsobit svému relativně přirozenému projevu. Působit jako vzor pro ostatní. Nezapomeňme na pokoru a vytrvalé úsilí být člověkem velkých činů.

Autor diplomové práce proto přikládá velký význam tomuto tématu a uvádí klíčové kompetence vůdce zpracováno podle Blažka (Blažek, 2011).

Klíčové kompetence: pokora, čestnost, důvěryhodnost, vytrvalost, odpovědnost, smysl pro souvislosti, integrita, práce s rozdílností, vůle k moci, adaptivita.

Pokora

„Kdo chce být první, buď ze všech poslední a služebník všech“ (Ježíš Kristus, Markovo evangelium, 9,35).

Pokora Je to pocit, kdy si člověk uvědomuje vlastní nedokonalost či závislost na někom. Člověk si uvědomuje závislost na tzv. „vyšší mravní požadavky“ a má tak důvěru, když se to od něho očekává, a ne když potřebuje neúměrně velebit sám sebe. Opakem je pokory je pýcha (lat. superbia).

Pokora je skromné chování, nesobeckost a projevuje se u člověka, který respektuje druhé. Pokora vyrůstá z pocitu vlastní slabosti a nedokonalosti.

Jaký člověk by měl být, abychom ho mohli vnímat jako pokorného. Pokorný řekne svoji pravdu, ale nebojuje mermomocí za ni. Pokorný člověk umí odpouštět, pyšný nikoliv. Pokorný bere druhé za důstojné, chová k nim respekt. Pokorný člověk trpělivě naslouchá druhým. Pokorný se nebojí investovat do druhých i s tím vědomím, že jej přeroste. Pokorný se raduje z úspěchu druhých. Pokorný je vždy připraven se změnit.

Skutečná výjimečnost jde ruku v ruce se skromností, pro vůdce celkem nezvyklou ctností. Skromnost znamená vidět se pravdivými očima a ochotu učit se dobrému vůdcovství. Je to i schopnost rozpoznat náznaky význačnosti v ostatních. John Buchan jednou napsal: Úkolem vůdcovství není vložit význačnost do lidské přirozenosti, ale probudit ji, protože význačnost již v lidech je (Adair, 2006, Str. 273 – 274).

Čestnost

Pro realizaci cílů etického řízení je potřebná důvěra v management, která je vnímána jako spiritual leadership, což můžeme označit jako ctnostné vůdcovství.

Důvěra, spolehlivost a etická kultura jsou tvořeny lídry. Lidé na všech úrovních jim musejí rozumět, musejí je slyšet a vidět. Zavádění vyspělé, etické výkonově orientované organizační kultury vyžaduje změnu tradičního přístupu. Změnu lidé nemají příliš v oblibě proto by jí měli porozumět a hlavně se sami přesvědčit, že změna je pro ně osobně dobrá.

Lidé musejí věřit lídrům jako osobnosti a musejí věřit i jejich vizím a cílům. Není nic horšího pro organizační kulturu, než když se něco jiného říká a něco jiného dělá.

Vedoucí pracovníci mají obvykle za povinnost věnovat stálou pozornost dodržování specifických etických pravidel kolektivem svých spolupracovníků. A protože sami čelí mnohem vyšším nárokům než kolegové, rozhodně by měli provádět neformální kontroly a využívat informace svých důvěryhodných spolupracovníků.

Dobrý manažer musí dodržovat značnou sebekázeň a pečovat o svou bezúhonnost. Cílevědomý a náročný manažer bude svým okolím za své jednání málokdy jednoznačně chválen. Může však dosáhnout toho, aby si ho převážná část dobrých spolupracovníků vážila.

Na základě přibližně 50 empirických studií zaměřených na testování teorie vůdcovství založeného na hodnotách se ukázalo, že chování vůdců založené na hodnotách významně ovlivňuje motivaci následovníků i výkon pracovních jednotek (PAVOL, 2008 str. 148).

Důvěryhodnost

Jde o to, že lidé jsou náchylnější na manipulaci přes emoce. Pro vůdce to může znamenat, že se nebude spoléhat pouze na logickou argumentaci pro vedení, ale také na emocionální vnímání lidí. Lidé mu musí prostě věřit, musí mít pocit, že je pro ně důvěryhodný.

Jsem si vědom, že hodnocení této kompetence je velmi subjektivní a může přinést mnoho různých pohledů a závěrů. Ovšem, podle čeho lidé volí politiky? Na základě důvěry získávají mandát. Také vládě se vyslovuje důvěra či nedůvěra. To k vůdcovství prostě patří.

Vytrvalost

„Kdo chce jít za mnou, zapři sám sebe, vezmi svůj kříž a následuj mne“ (Ježíš Kristus, Markovo evangelium, 16,24).

Je dobré vidět vytrvalost například polárních badatelů, kteří v nehostinné krajině, nepříznivých podmínkách a za nedostatku informací, konají rozhodnutí a vedou lidi k cíli či k přežití. Odhodlání vůdců různých národů, při bezpráví či zoufalém stavu, přesto nacházejí

vůli k zlepšení situace. Efektivní lídr má velkou vůli k moci a s tím se pojí následné kroky. Svým nadšením a vytrvalostí pro věc dokáže strhnout lidi kolem sebe.

Odpovědnost

Chut' vrhnout se do úkolu a nést za něj odpovědnost, za veškeré výsledky i následky, jsou znaky nejen správného lídra, ale i zodpovědného člověka. Za neúspěch označovat všechny faktory i nedostatky týmu. Přiznávat z části pochybení na své straně. Být ochotný přijmout odpovědnost za řešený úkol. Příčiny neúspěchu nepopisovat jako pouze vnější faktory. Za neúspěchu při skupinové aktivitě spontánně neoznačovat viníka. Mít sílu přiznat odpovědnost za případné komplikace. To jsou rady pro naplnění této kompetence.

Smysl pro souvislosti

Je to jakási schopnost vidět věci z různých pohledů. Nabízejí se vám různé alternativy. Vyšší vnímavost vůči možnostem. Dokážete vidět spojitosti mezi věcmi, které se na první pohled zdají být nesouvisející. Píši, že je to schopnost, ale myslím si, že lze rozvíjet. Například procvičováním mozku pomocí kreativních metod.

Integrita

Integrovaný pohled na svět. Jakýsi „Worldview“, který působí svou celistvostí dojem vyzrálého člověka.

Pragmatický vůdce nemá sice vizi, ale dokáže odhalit aktuální problémy (LUKAS, a další, 2008 str. 84). Zdá se, že toto platí v české politice. Velmi pragmaticky se přistupuje k řešení problémů bez dlouhodobého plánu, toto by v komerční firmě neprošlo. Pragmatika je dobrým doplňkem vnímání, ale bez koncepce to je neudržitelné. Je to taková úřednická vláda.

Práce s rozdílností

Příliš vyhraněný a zanícený vůdce nedává divákovi možnost pro nalézání prostoru, ve kterém by si prostřednictvím vlastní interpretace a identifikace mohl nalézt vlastně to, co by slyšet chtěl (LUKAS, a další, 2008 str. 36). Vůdce by měl ponechávat možnost pružnějšího výkladu jeho projevu. Je to efektivnější. Obecnější řeč v sobě nemusí nést nejistotu nebo nerozhodnost, ale pouze obsažnost rozdílnosti informací a argumentů, bere v potaz více alternativ.

Tolerance k nejasnosti a více možnostem. Práce s rozdílnými informacemi by neměla správnému lídrovi činit větší problémy. Měl by se umět při větší zátěži vypořádat se stresem.

Vůle k moci

Lid není schopen stát se filozofem, a proto podléhá lichotkám demagogů (populistů), nicméně Platon neztrácí naději, že je možné přesvědčit ho o prospěšnosti vlády filozofů (PAVOL, 2008 str. 58). I filozofové mají choutky ovlivňovat. Neptají se, co chce lid. Chtějí ho přesvědčit. Lidi je třeba brát takové, jací jsou, a vědět, že jsou dobří jen tehdy, přiměje-li je k tomu nutnost. Lidé jsou tak naivní, že rádi uvěří tomu, co chtějí slyšet.

Paradoxně také nezájem jedinců o politické dění ve státě lze v určitém smyslu chápat jako akceptování jeho autority (LUKAS, a další, 2008 str. 59).

Vůdcovské dilema, morálka versus efektivnost, není uspokojujivě vyřešeno dodnes. Herbert Kelman připouští, že na jedné straně je manipulace, management motivace druhých osob, v rozporu s hodnotami humanity a svobodné volby, ale na druhé straně efektivní změna chování nevyhnutelně s sebou nese i jistou míru manipulace a kontroly. Podobně uvažují i Bernard Bass a Paul Steidlmeier, když připouštějí, vůdce může zůstat autentickým i v případě, že manipuluje se svými následovníky v zájmu společného dobra. Na jedné straně stojí požadavek, aby byl za vůdce považován jen ten, kdo je morálním vůdcem, tj. jen ten, kdo se řídí morálním imperativem nemanipulovat svými následovníky. Dokonce ani v jejich prospěch ne! A na druhé straně je jak argument, že dosáhnout shody hodnot a zájmů není bez manipulace možné, tak množství prací, které do své empirické evidence zahrnují i údaje o manipulativních, tyranských nebo morálně zkažených vůdcích a dané dilema vůbec neřeší. – Špatný následovník, špatný vůdce (nemorální, sociopat) (PAVOL, 2008 str. 39).

Adaptivita

Účelové, stylizované, hrané, maskující skutečné prožívání X (Adaptabilita - přizpůsobovací, s komunikačními schopnostmi, emočně a sociálně inteligentní).

Schopnost vnutit svoji vůli následovníkům a přimět je k poslušnosti, respektu, loajalitě a spolupráci (PAVOL, 2008 str. 32). Může probíhat na základě cílené adaptivity. Výše uvádím jednu z cest. Vůdcovství jako vzor. Zjednodušeně jde o přijetí pravidel skupiny, adaptování. Po získání důvěry projevit svou odlišnost a působit na ostatní svým vzorem.

Logicky pak Cartwright nachází podstatu vůdcovství ve schopnosti přesvědčit ostatní, aby se dobrovolně někomu podrobili.

Nepotřebuje nikoho milovat, může být panovačný a narcistický, ale musí být sebejistý a samostatný a vytvářet iluzi, že všechny miluje stejně. Jedině vůdce je podle Freuda svobodný a následovníci jsou na něj vázáni (PAVOL, 2008 str. 70). Z této myšlenky si můžeme vzít dvě věci. Zaprvé, že jde o účelové vytváření iluzí. Zadruhé, pokud iluzi věří následovníci, těžko objevíme, že to je jen iluze.

2 APLIKACE ETIKY PRO FARMACEUTICKÝ PRŮMYSL

Vycházíme-li z předpokladu, že společnost preferuje žít v etickém prostředí, pak docházíme k závěru, že toto etické prostředí musí respektovat i farmaceutický průmysl. Vše se ovšem zakládá na sociálním prostředí daného společenství. Složitost prostředí a důsledné dodržování společenské odpovědnosti vede farmaceutický průmysl ke stanovení otázek a odpovědí na jednotlivé oblasti, které se tohoto „farma“ obchodu dotýkají. Níže je uveden souhrn okruhů, kde je třeba stanovit pravidla etického jednání. Základní pravidla jsou stanovena zákony. Zákony svou nedokonalostí podmiňují stanovení pravidel etického charakteru. Stanovení těchto pravidel závisí na respektování společnosti.

Proč mají farmaceutické společnosti zájem o dodržování etických norem? Porušování zhoršuje situaci na trhu a vytváří nezdravé konkurenční prostředí. Porušování může snížit kvalitu léčby pacienta, budou-li rozhodování o medikaci založena na neobjektivních kritériích. Základem podnikání je dobrá pověst firem a jejich produktů. Jediný negativní případ vrhne špatné světlo na celý průmysl. Porušování není v souladu se zásadami uznávaných firem.

2.1 Předpoklad etického jednání

Předpokladem etického jednání je vyjádřit se k jednotlivým tématům, která se dotýkají společenského okolí. Stanovit program a zavázat se příslibem dodržování. Etické prohlášení musí vycházet z dlouhodobé debaty se všemi stakeholdry. Aby etické prohlášení mělo respekt a uznání společenství, musí vycházet z konsenzu tohoto společenství.

Dalším předpokladem je reflexe na nově vyvstávající otázky. Neustále korigovat zda etické prohlášení farmaceutické společnosti pohlcuje i všechny aktuální témata.

2.2 Okruhy témat

Ovlivňování široké veřejnosti

Farmaceutický průmysl vlastní produkty, které potřebuje dostat do povědomí široké veřejnosti. Tyto produkty mohou zásadně ovlivňovat zdraví člověka. Proto je na místě otázka,

jakým způsobem je vedena komunikace s veřejností, neboť jsou zde možnosti ovlivňování přes emoce. Ovlivňování přes emoce může využívat strach z rizik. Rizikem může být neuzítí preparátu a zhoršení zdravotního stavu. Výčitky, že člověk nevěřil v pozitivní účinky. Dále jsou rizikem nepřesné a zavádějící informace.

Veškeré takto podávané informace musí být přesné, objektivní, nezavádějící a plně v souladu s platným SPC.

Firma si stanoví postup vzdělávání veřejnosti v oblasti onemocnění a možné léčbě. Předcházení onemocněním. Mantinely informování veřejnosti prostřednictvím vzdělávacích materiálů a brožur.

Firma se vyjádří k předmětu reklamy. Jakým způsobem bude provádět reklamní aktivity, co bude náplní těchto aktivit. Firma se vyvaruje skryté reklamy rádo by edukativní s odkazem na konkrétní preparát.

Ovlivňování odborné veřejnosti

Farmaceutické společnosti se vyjádří, zdali vůbec a jak budou podporovat určité odborné aktivity. Jde zejména o dary zdravotnickým zařízením a zdravotnickým odborníkům. Otázka vzdělávání a informování odborné veřejnosti. Popis způsobu provedení, včetně pohoštění, místa školení a doprovodné služby. Proplácení cest, stravy, obdarování upomínkovými předměty.

Otázka, jak bude využívat firma odborníky ze zdravotní praxe a jak je bude odměňovat. Využití odborníků jako konzultantů, kteří ovšem mají přímý vliv na prodej daného preparátu, poněvadž se podílí na preskripci preparátů. Jaká bude odměna za provedení služby, studie či průzkumu. Jaká bude poté zainteresovanost lékaře při preskripci hodnoceného preparátu. Zda pro lékaře plynou nějaké další zajímavé příležitosti. Při dobré spolupráci navazuje další spolupráce finančně hodnocena. Bude firma využívat ovlivňování odborníků na základě vědeckých dat nebo zvolí cestu přes emoce?

Poskytnutí vzorků

Firma se vyjadřuje k úloze vzorků léčivých přípravků, doplňků stravy a potravin. Je třeba zdůraznit právě rozdělení přístupu k léčivům pouze na lékařský předpis a k léčivům i volně

prodejním, doplňkům stravy a potravinám. Zde dělá široká veřejnost často ukvapené závěry či dochází k omylům. Člověk může pocítovat větší důvěru v léčiva na předpis než volně prodejná. Může mít ovšem na předpisu i volně prodejné léčivo či doplněk stravy. Firma se snaží více či méně rozlišit tyto prvky, aby pacientovi bylo zřejmé, jakou registraci produkt má.

Spolehlivost tvrzení

Každé tvrzení, které firma poskytne, musí podléhat důkaznímu břemenu. Máme na mysli SPC, prameny odborné literatury, vědecké studie a vyjádření autority. Údaje musí být snadno dosažitelné. Firma se musí vyjádřit, jaké informace je ochotna publikovat či komunikovat s povinností uvádět zdroj těchto informací. Nepodložená tvrzení jsou v tomto odvětví nepřípustná.

Zkrácené informace o léčivém přípravku musí přesně vystihovat podstatu úplných informací o léčivém přípravku, ale mohou také parafrázovat či zpřesňovat úplné informace o léčivém přípravku.

Pod nadpisem „Zkrácené informace o léčivém přípravku“ musí být uvedeny následující údaje:

- obchodní název léčivého přípravku
- mezinárodní nechráněný název účinné látky (účinných látek)
- schválené indikace pro použití
- kontraindikace
- klinicky významná varování
- klinicky významná upozornění pro použití
- klinicky významné nežádoucí příhody a interakce
- dostupné lékové formy
- dávkování a způsob podání
- klinicky významná možnost vzniku závislosti na léku
- odkaz na speciální skupiny pacientů

- jméno a adresa držitele rozhodnutí o registraci
- registrační číslo
- podmínky uchovávání.
- Poslední revize SPC

(AIFP, 2012)

Reprezentanti farmaceutických firem

Firma si musí ujasnit, co bude její reprezentant předávat zdravotnickému odborníkovi. Jaké informace jsou vhodné k předání, jak bude postupovat reprezentant při jeho práci. Jak bude reprezentant získávat přístup k odborníkům a co je smyslem jejich setkání.

Společenská odpovědnost

Farmaceutický průmysl podporuje koncepci péče o zdraví a pozitivního přístupu ke zdravému životnímu stylu. Farmaceutický průmysl si je vědom toho, že léky mají zásadní roli při prevenci, zkvalitňování stavu a léčení různých stádií nemocí, a tudíž se tento průmysl zavazuje:

- poskytovat léky, které odpovídají nejvyšším standardům bezpečnosti, účinnosti a kvality;
- zajistit, aby byly léky podporovány komplexními technickými a informačními službami v souladu se současnými uznávanými lékařskými a vědeckými poznatky a zkušenostmi;
- vystupovat profesionálně při jednání s pracovníky ve zdravotnictví, s pracovníky zdravotnických orgánů a s veřejností.

(AIFP, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ETICKÉ KODEXY

Původně každá farmaceutická společnost měla pouze vlastní kodex etiky. Dnes je tomu tak, že v ČR existují dvě významné asociace, které sdružují nejvýznamnější hráče na poli farmaceutického průmyslu. Těmi jsou Česká asociace farmaceutických firem a Asociace inovativního farmaceutického průmyslu. Níže jsou rozebírány dva etické kodexy těchto asociací. Uvedeny jsou v nejnovější verzi.

V roce 2012 sdružuje AIFP 30 členských společností: Abbott Laboratories, Abbvie, Actelion Pharmaceuticals, Alcon Pharmaceuticals (CzechRepublic), Amgen, AstraZeneca Czech Republic, Bayer, Berlin-Chemie A. Menarini Česká republika, Biogen Idec (Czech Republic), Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squib, Celgene, Eli Lilly ČR, Ferring Pharmaceuticals CZ, GlaxoSmithKline, Ipsen Pharma, Janssen-Cilag, Lundbeck Česká republika, Merck Pharma, Merck Sharp & Dohme IDEA, Mundipharma, Novartis, Novo Nordisk, Pfizer, Pierre Fabre Medicament, Sanofi-aventis, Servier, Stallergenes CZ, Takeda, UCB.

Členství v AIFP je podmíněno výzkumem, vývojem a uváděním nových inovativních léků a dodržováním Etického kodexu AIFP. Členskou společností asociace se může stát každá farmaceutická společnost, jež disponuje vlastním výzkumem a vývojem léčiv a zaváže se dodržovat přísná etická pravidla.

Hlásí se ke společenské odpovědnosti firem

Členské společnosti AIFP organizují a podporují veřejně prospěšné a charitativní projekty, včetně firemního dobrovolnictví. Své aktivity soustřeďují zejména do sociální oblasti a na péči o pacienty. Mateřské společnosti členských firem AIFP jsou činné globálně. Mnohé se angažují v rozvojových zemích, kde organizují preventivní a vzdělávací programy v boji proti zákeřným nemocem (AIFP, 2012).

Předmětem činnosti ČAFF je sjednocovat a hájit společné zájmy firem, které se zabývají výzkumem, vývojem, výrobou, obchodem, propagací, marketingem v oblasti humánních léčivých přípravků a dále informatikou v oblasti farmaceutického průmyslu a užití léčivých přípravků. Členové tohoto sdružení jsou tyto farmaceutické společnosti: Actavis CZ a.s., Apotex (ČR), spol. s r.o., BELUPO léky a kosmetika, s.r.o., DESITIN PHARMA, spol. s r.o., Egis Praha, spol. s r.o., Ewopharma, spol. s r.o., Gedeon Richter Marketing ČR, s.r.o.,

G.L. Pharma Czechia, s.r.o., Chauvin Ankerpharm GmbH, organizační složka, Chiesi CZ, s.r.o., KRKA ČR, s.r.o., Medicom International s.r.o., Medopharm s.r.o., Mylan Pharmaceuticals s.r.o., Orion Oyj, organizační složka, PRO.MED.CS Praha a.s., Sandoz s.r.o., STADA PHARMA CZ s.r.o., Teva Czech Industries s.r.o., Teva Pharmaceuticals CR, s.r.o., ÚJV Řež a.s., VÚAB Pharma a.s., Zentiva k.s. (ČAFF, 2010).

3.1 Etický kodex ČAFF a AIFP

Vědomi si faktu, že nelze vytvořit dokonalá pravidla pro marketingové chování, rozhodly se odpovědné farmaceutické společnosti, členové České asociace farmaceutických firem, vydat následující Etický kodex ČAFF a podřídit se jeho omezením (ČAFF, 2010).

Farmaceutický průmysl se angažuje v otázkách kvalitního užívání léků a jejich racionálního předepisování a napomáhá tomu, aby léky byly užívány v souladu s pokyny a radami pracovníků ve zdravotnictví. K zajištění dostupnosti informací, na jejichž základě se činí kvalifikovaná rozhodnutí o předpisu, je nezbytné, aby výrobce seznámil pracovníky ve zdravotnictví se specializovanými informacemi o léčivém přípravku, shromážděnými během procesu výzkumu a vývoje a vyplývajícími ze zkušeností získaných při klinickém použití. Výrobce tak prostřednictvím vzdělávacích a propagačních metod upozorňuje na existenci a vlastnosti daného léčivého přípravku (AIFP, 2012).

Níže je uveden obsah kodexu AIFP. Je velmi důležité vzít v úvahu, jaké oblasti jsou zahrnuty v kodexu, který má 39 stran včetně příloh.

POVAHA A DOSTUPNOST INFORMACÍ A TVRZENÍ

- ODPOVĚDNOST
- ZAJIŠTĚNÍ PODSTATNÝCH DŮKAZNÍCH ÚDAJŮ
- NEPRAVDIVÁ ČI ZAVÁDĚJÍCÍ TVRZENÍ
- NESCHVÁLENÉ LÉČIVÉ PŘÍPRAVKY A INDIKACE
- DOBRÉ MRAVY
- NEPODLOŽENÉ SUPERLATIVY
- NOVÉ LÉČIVÉ PŘÍPRAVKY
- SROVNÁVACÍ REKLAMA
- NAPODOBOVÁNÍ

- LÉKAŘSKÁ ETIKA
- ROZLIŠENÍ PROPAGAČNÍHO MATERIÁLU

INFORMACE O LÉČIVÉM PŘÍPRAVKU

- ÚPLNÉ INFORMACE O LÉČIVÉM PŘÍPRAVKU
- ZKRÁCENÉ INFORMACE O LÉČIVÉM PŘÍPRAVKU
- KLINICKY VÝZNAMNÉ ZMĚNY

PROPAGAČNÍ MATERIÁL

- REKLAMY V ČASOPISECH
- OBSAH REKLAMY V ČASOPISECH
- PŘIPOMÍNKOVÁ REKLAMA
- OBSAH PŘIPOMÍNKOVÉ REKLAMY
- ČLÁNKY OBJEDNANÉ SPOLEČNOSTÍ
- MATERIÁLY PRO OBCHODNÍ ZÁSTUPCE
- TIŠTĚNÝ PROPAGAČNÍ MATERIÁL
- AUDIOVIZUÁLNÍ PROPAGAČNÍ MATERIÁL
- POČÍTAČOVÝ PROPAGAČNÍ MATERIÁL
- PROPAGAČNÍ POŠTOVNÍ ZÁSILKY (MAILINGS)
- MÉDIA PRO PŘENOS DOKUMENTŮ
- PROPAGAČNÍ SOUTĚŽE

OBCHODNÍ ZÁSTUPCI

VZORKY LÉČIVÝCH PŘÍPRAVKŮ

PRODEJNÍ VÝSTAVY

SPONZOROVÁNÍ CEST A ZASEDÁNÍ

JINÉ SPONZORSTVÍ

VÝZKUM

- NEINTERVENČNÍ STUDIE
- PRŮZKUM TRHU

VZTAHY SE ZDRAVOTNICKÝMI ODBORNÍKY

- POHOŠTĚNÍ
- DARY A POBÍDKY
- LÉKAŘSKÝ VZDĚLÁVACÍ MATERIÁL
- VYUŽITÍ KONZULTANT

KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ

ETICKÁ KOMISE AIFP

Součástí Kodexu AIFP jsou: Příloha A – Zpracování stížností a inicializace nebo administrace sankcí členských asociací, Příloha B – Pravidla internetových stránek přístupných zdravotnickým odborníkům, pacientům a veřejnosti v rámci EU, které poskytují podklady pro členy a společnosti s ohledem na obsah webových prezentací obsahujících informace o léčivých přípravcích na předpis, a Příloha C – Deklarace o přistoupení k Etickému kodexu AIFP.

Etický kodex ČAFF má 35 stran včetně příloh. Pro další práci je nutné uvést seznam témat popsaných v kodexu.

POVAHA A DOSTUPNOST INFORMACÍ A TVRZENÍ

Odpovědnost. Zajištění podstatných důkazních údajů. Nepravdivá či zavádějící tvrzení. Neschválené léčivé přípravky a indikace. Dobrý vkus. Nepodložené superlativy. Nové léčivé přípravky. Srovnávací tvrzení. Napodobování. Lékařská etika. Skrytá reklama, rozlišení propagačního materiálu.

INFORMACE O PŘÍPRAVKU

Úplné informace o léčivém přípravku. Zkrácené informace o léčivém přípravku.

PROPAGAČNÍ MATERIÁL URČENÝ PRO ZDRAVOTNICKÉ ODBORNÍKY

Reklamy v časopisech. Připomínková reklama. Články objednané společnostmi. Ostatní propagační materiály. Audiovizuální propagační materiál. Počítačový propagační materiál. Poštovní propagační zásilky („mailings“). Média pro přenos dokumentů. Propagační soutěže.

OBCHODNÍ ZÁSTUPCI

VZORKY LÉČIVÝCH PŘÍPRAVKŮ

VÝSTAVY

SPONZOROVÁNÍ KONGRESŮ, FIREMNÍ SEMINÁŘE

Kongresy. Firemní semináře.

SPONZORING

NEINTERVENČNÍ STUDIE, PRŮZKUM TRHU

Neintervenční studie (NIS). Průzkum trhu.

VZTAHY SE ZDRAVOTNICKÝMI ODBORNÍKY

Pohoštění. Dary a pobídky. Odborný vzdělávací materiál. Využití konzultantů, obecně o odměňování zdravotnických odborníků .

KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ

Komunikace s veřejností ohledně přípravků na předpis. Komunikace s veřejností ohledně volně prodejných přípravků.

OBCHODNÍ VZTAHY S PARTNERY, SLEVY

ARCHIVACE VZORKŮ REKLAMY

Dodatečné pokyny pro neintervenci studie (NIS)

Pravidla internetových stránek farmaceutických společností

Jednací řád Etické a Odvolací komise

3.2 Naplnění či nenaplnění kodexu v praxi

Pro lepší pochopení ironie se doporučuje prostudovat si celé znění všech dokumentů etických kodexů. Generální ředitelé farmaceutických společností každý rok stvrzují souhlas s etickým kodexem a akceptují vymahatelnost sankcí, které lze udělit etickou komisí.

3.2.1 Důkazní břemeno

Vše, co společnosti tvrdí o svých preparátech, musí být podloženo v relevantních a validních studiích s nejvyšší morální ohleduplností. Neplatí zde zákon, účel světí prostředky. To prohlašují v kodexech. Problémem je validní hodnota klinických zkoušek, které procházejí, protože je preparát zkoušen jako účinnější než placebo. Pro lékaře je ovšem důležitější tvrzení, o kolik je nový preparát lepší než stávající léčba. Takovéto srovnávací studie by byli přínosnější pro odbornou veřejnost.

Dále je rozveden případ studie, která si s etickou stránkou věci moc neláme hlavu. GlaxoSmithKline Argentina Laboratories byla uložena pokuta 400.000 pesos. Soudce Marcelo

Aguinsky po zprávě vydané Národní správou lékařství, potravin a technologie upozornil na nesrovnalosti při testování vakcíny mezi lety 2007 a 2008, které údajně zabily 14 dětí.

Dva lékaři-Héctor Abate, a Miguel Tregnaghi byli pokutováni 300.000 pesos každý pro nesrovnalosti v průběhu studie.

Od roku 2007 bylo testováno 15.000 dětí. Děti se rekrutovaly z chudých rodin, které navštěvovaly veřejné nemocnice.

Celkem sedm dětí zemřelo v Santiago del Estero, pět ve městě Mendoza, a dva v San Juan.

Tito lékaři využili z mnoha ngramotných rodičů, které tlačí a nutí je k podpisu těchto 28 stránek, které vyjadřují souhlas o zapojení do zkoušek.

Laboratoře nemůže experimentovat v Evropě nebo ve Spojených státech, tak přijdou na to v zemích třetího světa.

Kolumbie a Panama byly také vybrány GSK jako místa testů pro zkoušky vakcíny proti pneumokokovým bakteriím.

Praktický průběh. Pacient přijde a je automaticky odveden na jiné místo, kde je ošetřen lékaři najatými od GSK. Tyto druhy praktik nejsou legální a došlo k nim bez jakéhokoli typu státní kontroly a nejsou v souladu s etickými požadavky.

Spousta lidí chtěla opustit protokol, ale nebylo jim dovoleno. Jsou nuceni, aby i nadále pod hrozbou, že pokud opustí program, už nedostanou žádné jiné vakcíny pro své děti.

V průběhu roku 2008, program pokračoval s důvodem, že postupy byly prováděny v souladu s právními předpisy.

Naopak soudní výnos uvádí, že laboratoř i zúčastnění lékaři porušili všechny zákonné požadavky pro provádění klinických zkoušek na dětech.

V průběhu téhož roku pediatr Enrique Smith, jeden z vedoucích vyšetřovatelů řekl novinářům, že pouze 12 lidí zemřelo v celé zemi, což je velmi nízká hodnota, pokud ji srovnáme s počtem úmrtí z důvodu onemocnění dýchacích cest"

V Santiago del Estero, jedné z nejchudších provincií země, byly pokusy povoleny. Enriqueho bratr, Juan Carlos Smith, byl provinční ministr zdravotnictví.

Podle Fesprosa, laboratoř zaplatila 8000 pesos za každé dítě zahrnuté do studie, ale nic (z této částky) nezůstalo v provincii, která zapůjčila své veřejné prostory a zdravotní pracovníky k provádění soukromého výzkumu.

Tisková komuniké uvádějí, že nesrovnalosti zjištěné v průběhu zkušebního programu COMPASS, byla selhání v procesu získávání potřebných souhlasů od účastníků, tedy porušování práv jednotlivých pacientů. Zpráva uvádí, že v rámci COMPASS programu, neměli zúčastnění pacienti aktivní látku, nýbrž slepé placebo, což je podobenství vakcíny, ale bez aktivní látky. Vakcína je bezpečná.

GlaxoSmithKline je celosvětová farmaceutická společnost se sídlem v Londýně. Je třetí největší farmaceutickou společností měřeno výnosy po Johnson & Johnson a Pfizeru.

Je ironií, že web GlaxoSmithKline Argentina vítá čtenáře: „Máme náročnou a inspirativní misi s cílem zlepšit kvalitu lidského života a umožnit lidem, aby se více cítili lépe a žili déle.“ (Taján, 2012).

3.2.2 Čistota studii

Největším etickým problémem dnešní medicíny je, že se na oprávněných místech nemohou uskutečnit správná rozhodnutí kvůli nedostatku dat. Nepříliš lichotivá data nejsou dodána a téměř 70 % dat může být záměrně ztraceno a nedodáno. Zkreslující situace má poté neblahý vliv na rozhodování zdravotních odborníků a vládních autorit.

Farmaceutické společnosti se brání, aby prozkoumávali průběh studii třetí strany. Vláda by měla přistupovat k těmto kontrolám s legitimním oprávněním a mít právo na důsledné překontrolování.

3.2.3 Významné přínosy farmaceutického průmyslu

Farmaceutický průmysl se hlásí ke společenské zodpovědnosti a zlepšování zdraví obyvatel naší planety. Jsou nesporné úspěchy při vymícení záškrtu, dětské obrny, zarděnek. To jsou nemoci, které měly na svědomí milony mrtvých a díky moderní medicíně, vakcínám jsou nyní minulostí.

Často v nás může být skeptičnost vůči vědeckým důkazům. Ovšem pokud nebudou přínosy oceněny na základě vědeckých důkazů potom je tu pouze víra v intuici a ta může vést k emocionálním závěrům, které mohou být chybné či katastrofické.

Před více jak 10 lety se objevil příběh, který spojoval očkování proti spalničkám, příušnicím a zarděnkám s autismem. Protože šlo o vážný problém, provedla se spousta studií ve Velké Británii, Spojených státech amerických, Švédsku, Kanadě a všechny měly stejné závěry. Žádná souvislost mezi očkováním proti spalničkám, příušnicím a zarděnkám s autismem nebyla prokázána. Ale mnoho lidí mělo obavu a víru v souvislost, proto očkování ve Spojených státech poklesla.

Na druhou stranu lidé věří ve vitamíny, Echinaceu a další alternativní produkty, u nichž nebyla prokázána žádná léčivá schopnost. Způsobí leda ztmavnutí moči. Nákupy těchto produktů se pohybují v miliardách. Lidé rádi věří v placebo jako je ginkgo biloba, echinacea, acai, ...

Lidé si za miliardy korun kupují dobrý pocit a víru ve falešnou naději. Například Thabo Mbeki v Jižní Africe zabil 400 000 lidí radou, že červená řepa, česnek a citrónový olej jsou účinné proti AIDS.

3.3 Ovlivňování široké veřejnosti

Ovlivňování široké veřejnosti probíhá především prostřednictvím reklamních sdělení. Tyto sdělení mají formu reklamního spotu, plakátu či letáčku. Reklamní sdělení musí dodržovat přísná pravidla a nesmí být reklamovány pro širokou veřejnost léčivé preparáty, které jsou pouze na lékařský předpis.

Zvláštní skupinou jsou vakcíny. Vakcíny jsou vázány na lékařský předpis, ale mohou být propagovány u široké veřejnosti. Protože národní i nadnárodní autority shledávají očkování jako nezbytnou prevenci, propagace je žádoucí. Ostatní léčivé přípravky, které jsou i volně prodejné podléhají předpisům o reklamě a etickým kodexům. Totéž platí o doplňcích stravy a zvláštních potravinách.

evropská legislativa zakazuje veřejnou reklamu na léčiva na předpis včetně vakcín s výjimkou tzv. vakcinačních akcí. Např. v Německu a Rakousku je vakcinační akce povolena jen výjimečně a v odůvodněných případech a je chápána jako kampaň s poskytováním objek-

tivních informací spotřebitelům, nejde o reklamu na konkrétní vakcíny. „Evropská legislativa i české právo chápe osvětu v oblasti očkování jako výjimku, která má být povolena v konkrétním odůvodněném případě. V České republice však bohužel Ministerstvo zdravotnictví na svou roli zcela rezignovalo a bez jakéhokoli posouzení povoluje libovolnou reklamu na vakcíny, čímž dochází k neobjektivnímu ovlivňování spotřebitelů,“ hodnotí situaci právník a předseda Ligy David Zahumenský.

Nyní blíže ke konkrétním sdělením. Jako první je uveden příklad na vakcínu. Informační leták nás informuje o ochraně proti černému kašli napříč generacemi. Na úvodní stránce je celá rodina: rodiče, prarodiče, malé dítě a batole. To vyvolává dojem, že vakcína je široce použitelná a ochrání tak celou rodinu. Dále následuje poučení, že černý kašel je vysoce nakažlivá infekce dýchacích cest, která se šíří blízkým kontaktem, například mluvením, kašláním nebo kýcháním. Tedy riziko přenosu je velmi vysoké. O černém kašli se často mluví jako o dětské nemoci, může však postihnout každého, od kojenců až po dospívající a dospělé osoby. Ve skutečnosti je kašel u dospělých, který přetrvává déle než 1 týden, téměř v jedné třetině případů projevem černého kašle. Z toho je nám jasné, jak je pravděpodobné, že černý kašel můžeme mít. Zároveň nám musí být jasný i výskyt pertuse.

Pertuse označovaná jako černý kašel se projevuje v počátcích jako nachlazení, tedy rýma a kýchání a poté může vést k těžkým záchvatům kašle, konkrétně k epizodám dávivého kašle nebo zvracení.

Z etického hlediska nelze reklamu používat k vyvolání pocitu strachu. Proti kardinálním etickým principům je vytvářet prostřednictvím manipulace potřebu koupě konkrétního produktu. Také je neetické vytvářet dojem, že pokud daný výrobek nekoupíte, ohrožujete sebe a svou rodinu i okolí ohrožením zdraví. Vytvářet pocit viny, když produkt nekoupíte, je silně neetické.

Podívejme se dále, co uvádí propagační materiál na vakcínu nejen proti pertusi. U kojenců je vysoké riziko komplikací, jakými jsou zápal plic, poškození mozku a úmrtí. 70 % kojenců, kteří se nakazí černým kašlem, je hospitalizováno. Jednoznačně je pertuse pro kojence velmi nebezpečná.

Vzápětí je nabídnuto řešení. Dospělí si mohou proti černému kašli pravidelným posilujícím očkováním udržovat imunitu. Malé děti do 6 měsíců ochráníme tak, že nepřijdou do kontaktu s černým kašlem.

Z toho logicky plyne, rodina malého dítěte musí být očkována a tím zajistí, že malé dítě nepřijde do kontaktu s pertuse. Vakcína se pohybovala v roce 2012 na ceně 500 až 800 korun českých. Kdo z Vás bude tak neohleduplný a za pětistovku riskne smrt svého malého syna nebo dcery, za předpokladu znalosti rizika a možnosti řešení?

Pokud Vás to nepřesvědčilo, tady máte další argumenty. Matka je hlavním zdrojem černého kašle u malých dětí. Aktuální studie ukazují, že přibližně 40 % kojenců se nakazilo od své matky. Takže jestli nechcete chránit své miminko, neočkujete se proti černému kašli a zároveň neočkujete nikoho v blízkém okolí Vašeho miminka. Očkování je nejlepší prevence. Doporučuje se očkovat matku, otce, chůvu, prarodiče, sourozence, ale pokud chcete vystavovat své miminko i riziku smrti, prosím neočkujte se!

Přijdou Vám tyto argumenty dostatečně manipulativní, dostatečně evokující strach a pocit viny, že pokud tu pětistovku nedáte, Vaše dítě možná zemře?

Někdo může namítnout, že černý kašel už je pasé. V tom ho vyvede z omylu faktum, které porovnává roky 1993 a 2009. V roce 2009 je 10 krát více případů než v roce 1993. Tento vzestupný trend přináší stále narůstající riziko. To jsou pouze oficiální hlášení incidence pertuse, ale odhaduje se, že je hlášeno maximálně 36 % případů.

Dalším sdělením je prevence, respektive očkování proti chřipce. Uvádí se, že očkování je nejlepší prevencí chřipky. Sdělení je: Nechat se očkovat nebo riskovat onemocnění chřipkou? Prevence usnadní Vaši volbu.

Obecně se má za to, že prevence je efektivnější, jak z pohledu jedince, tak z pohledu společnosti. Národní i mezinárodní zdravotnické autority doporučují a podporují propagaci očkování. Máme na mysli Ministerstvo zdravotnictví ČR, Hlavní hygienik ČR, World Health Organization a zdravotní pojišťovny. V zájmu veřejného zdraví je pro-očkovanosť.

Pakliže je to veřejným zájmem, tak existují protichůdné kroky. Jedince, který není indikovaný, si hradí očkování sám. Mimo povinná očkování v raném věku, jsou dobrovolná. A když je něco dobrovolné a ještě si to máte zaplatit v zájmu veřejného zdraví, tak se najde tak 5 % nadšenců, kteří do toho jsou. Očkování je nejučinnější plošné, pak je efekt lepší.

K zamyšlení je tedy, proč není očkování v rámci prevence plošné pro všechny občany?

Máme tady odbornou osvětu, že očkování je přínosné a na druhé straně realita je jiná. Z toho plyne nejasné stanovisko, které by bylo jednoznačně obhajitelné. Vyvození je logic-

ké za předpokladu, že očkování je jednoznačně efektivnější, bezpečné a účinné. Pak orgány stanoví tento postup jako povinný v zájmu veřejného zdraví a zdravotní pojišťovny ho zaplatí, poněvadž efektivita je ekonomický pojem. To znamená méně nemocných, méně nákladů na nemocné. Pro stát to znamená, méně prodlev v pracovním výkonu, vyšší příjem z daní, z vytvořené hodnoty a méně nákladů na nemocné. Pro jednotlivce to znamená menší pravděpodobnost onemocnění a ochrana jeho zdraví. Zdá se, že tento postup by byl na pořádku dne.

Tento postup není v praxi uplatňován. Ačkoliv vše, co je tvrzeno v souhrnu o očkovací látce, je schváleno Státním úřadem pro kontrolu léčiv. V čem je tedy problém? Je to politický důvod, respektive není politická vůle anebo kdo si tento postup nepřeje?

V zájmu farmaceutických společností je očkování nebo není? V zájmu jak které. Ta co vakcíny prodává, má zájem na očkování populace. Společnost, která má zájem na léčení nemocných pacientů, kteří jsou nemocni, a existuje možnost očkování, nemá zájem na prevenci způsobem očkování.

Za předpokladu, že očkování není efektivnější, bezpečné a účinné se jeví nynější skutečnost, která je uplatňována v praxi jako logičtější. Nabízen a reklamován je produkt, který si může z důvodu strachu a pocitu viny díky manipulaci koupit jedinec.

Nyní vyvstává etická otázka, kdo a v jakém zájmu a koho ovlivňuje? Situace je nejednoznačná a měla by se vyřešit. V socialistických zemích to je stát, který se má postarat o veřejné zdraví a hned je jasno. V silně kapitalistických zemích je nadhodnocena svoboda jednotlivce, kde není ohraničena svobodou druhého jedince, a proto může dojít, že jedinec může šířit nemoc a ohrožovat práva ostatních. Máme-li na mysli právo na zdraví.

V České republice je situace polovičatá a přístup se neshoduje se skutečností všedního dne. Je vyvoditelné, že zde probíhá přetlačovaná dvou proudů.

Pak je ovšem na místě vyjádřit hypotézu, že některé zdravotnické instituce jako authority záměrně lžou. Další hypotézou může být, že politické dění je natolik ovlivňováno zájmovými skupinami. Dochází tedy k nelogickým rozhodnutím, jako je stanovení teoretických principů a skutek utekl. Třetí hypotézou je, že někteří výzkumní odborníci se dopouštějí záměrného lhaní a tím uvádí v omyl studie, které provedli. Pakliže je studie snůškou lží, máme na světě hned špatné základy informací, od kterých se odrážejí státní i mezistátní

autority. Tak či onak je někde vsutku významný podvod a je v zájmu veřejnosti, aby tento podvodný princip nebyl tolerován.

Ve vší počestnosti by měli konat všichni účastníci farmaceutického obchodu. Není to totiž obchod ledajaký, je to obchod s lidským zdravím. Je to obchod s lidským strachem, důvěrou a nadějí pro lepší zdraví. Jako nástroj propagace je pocit viny, je to silně manipulativní obchod.

3.3.1 Jak je ovlivněna veřejnost

Dále je uveden malý exkurz do vnímání veřejnosti o tom, co je zdraví prospěšné. Abychom měli přehled, zda veřejnost dokáže rozlišit, co je zdraví přínosné a zda důvěřuje tvrzením farmaceutických firem, vědeckým důkazům či nechá se ovlivnit články a pověrami putujícími ústním předáním.

Veřejnost vnímá tyto faktory jako přispívající k rakovině: rozvod, wi-fi, toaletní potřeby, káva. Faktory, které nejčastěji vnímá veřejnost jako pomocné při předcházení rakovině: paprika, lékořice a káva. Ano opravdu se jedná o protichůdnost informací, nikoliv chybu v textu. Znázorňuje to nejasný pohled na určité skutečnosti, které ovlivňují naše zdraví.

Veřejnost vnímá červené víno jako prostředek předcházení rakovině, protože bylo prokázáno, že extrakt použitý na rakovinové buňky opravdu působí. Háček je v tom, že se to děje v laboratoři a v reálném životě jakýkoli alkohol škodí lidskému organismu.

Další informace je rozšířená o olivovém oleji a zelenině. Konzumace způsobí méně vrásek. Faktem je, že lidé požívající hodně zeleniny a olivového oleje mají méně vrásek, ale především proto, že většina nepracuje manuálně a má lepší ekonomické postavení, méně kouří atd.

Další informace je ohledně rybího tuku v tabletách, kterým veřejnost věří, že mají blahodárný vliv na studijní výsledky a chování člověka. Při zkoušce dostávalo 3000 dětí 6 tablet denně. O rok později změřili jejich úspěchy ve škole. Klinicky stanovený pravděpodobný nižší úspěch porovnali s reálným vyšším úspěchem. Hypotéza byla naplněna. Trošku směš-

ná, ta vypovídající hodnota, nemluvě o placebo efektu a také psychologickému efektu, že se někdo o ně zajímá a jsou součástí studie.

Tyto informace vypovídají o větší míře intuice v rozhodování lidí. Vědecké důkazy si nezískali své postavení autority mezi širokou veřejností. Pakliže chtějí být farmaceutické společnosti společensky odpovědné, mají prostor právě v tomto poli. Je to oblast zastavení nejasných informací a edukace široké veřejnosti v tomto směru. Ve směru znalosti faktů a tvrzení v oblasti zdraví člověka. Najdou se ovšem i takové tendence farmaceutických firem zneužít víry ve falešnou naději zdraví a placebo prodávají a podporují falešné povědomí o zdraví prospěšném placebo. Toto je velmi neetické takto parazitovat na nevědomosti a slepé víře lidí. V dobré víře utrácejí peníze a konají nějaké činnosti zbytečně.

3.4 Ovlivňování odborné veřejnosti

Ovlivňování zdravotnických odborníků má svá pravidla. Dále jsou uvedeny principy reklamy, práce farmaceutického reprezentanta a obdarovávání odborníků.

Farmaceutický průmysl je primárně ekonomicky orientován. Kvalifikace úspěšnosti na základě finančního výsledku, EBIT, tržní hodnoty společnosti. Enormní tlak na zvyšování efektivity, klesající marže a udržení profitu nutí management společností jednat. Je třeba větší zaměření na marketing, komunikaci, negociaci a prezentační dovednosti. Cílem je vždy dosažení zisku. Zvyšují se prostředky na propagaci. Otázkou je, jak se dá propagovat 1 z 5 generických produktů?

3.4.1 Reklama pro odborníky

Odborník je definován jako oprávněná osoba předepisovat léčivý přípravek. Nezahrnuje tato definice zdravotní sestry, management zdravotního zařízení a zástupce zdravotních pojišťoven.

Reklama pro odborníky nesmí být v nesouladu se souhrnem údajů o léčivém přípravku. Dále se nesmí být použita pro veřejnost. Upravuje to směrnice 2001/83/ES Hlava VIII Reklama čl. 86: definice reklamy na léčiva, článek 87 a 88: obecné požadavky na reklamu. Dále zvláštní požadavky na reklamu řeší Hlava VIIIa Informace a reklama, článek 91 a 92:

ve vztahu k odborníkům. Všechny údaje obsažené v podkladech pro registraci se mohou používat k tvrzení. Další údaje se o léčivém přípravku nesmí šířit. Doplňující informace nad rámec SPC se mohou použít, pokud jsou s SPC slučitelné. Dodatečná informace může být použita, za podmínek uvedení zdroje informace, nebude klamavá, a že nebude v rozporu s ostatními požadavky směrnice 2001/83 K těmto principům se hlásí etické kodexy farmaceutických společností (Smolek, 2011).

Dále je možné odborníka ovlivňovat při podílení se na klinickém hodnocení léčivého přípravku. Předávána je mu reklamní informace s předstihem.

Informace, která je předávána odborníkovi, musí být přesná, prokazatelná, aktuální a úplná. Umožňuje odborníkovi vytvořit si vlastní názor o terapeutické hodnotě. Samozřejmostí je zákaz klamavé reklamy a nekalých obchodních praktik.

Informace zatím neobsažené v registrační dokumentaci se v ČR nesmí šířit.

Možnost využít výsledků klinických studií a reprintů je povolena, pokud jsou informace v souladu s platným SPC. Povinnost poskytovat v reklamě přesné a aktuální informace je limitována schváleným SPC.

Srovnávací reklama je přípustná u odborníků. Musí splňovat obecné podmínky zákoníku (nesmí být klamavá, musí srovnávat jeden nebo více základních znaků).

Tiskové zprávy jsou reklamou. Obsah musí splňovat požadavky na reklamu. Distribuce musí odpovídat obsahu tiskové zprávy.

Účast v průzkumech a studiích nesmí přímo ovlivňovat k předepisování léčiv (retrospektivní sledování, úhrady odborníků přiměřené časové a odborné náročnosti). Výsledky by měli být skutečně využitelné (sledování bezpečnosti a vědecký přínos). Využívá se zde obchodních reprezentantů a dodavatelů.

Předávat můžeme zdánlivě nereklamní informace, které ovšem také vedou k ovlivnění odborníka. Jsou to informace ohledně změny balení a ceny. Dále informace o lidském zdraví a onemocnění bez odkazu na léčivý přípravek. Zodpovídání konkrétních dotazů a kompendium (Slaviček, 2011).

Nyní k reklamě v komerčních člancích. Reklamou na léčivé přípravky se rozumí všechny formy informování, průzkumu nebopobídek, které mají za účel podpořit předepisování, výdej, prodej nebo spotřebu léčivých přípravků. Veřejné šíření informací o léčivém

přípravku, který není v daném státě registrován, může v závislosti na kontextu, ve kterém k tomuto šíření dochází, ovlivnit spotřebitele a podněcovat je k opatření si dotyčného léčivého přípravku, což by mohlo mít vliv na veřejné zdraví. Jestliže třetí osoba jedná z vlastního podnětu a právně a fakticky zcela nezávisle na výrobci nebo prodejci takového léčivého přípravku, považuje se za reklamu (Smolek, 2011).

Jak uvádí SÚKL, nejčastěji je porušován zákon ze strany farmaceutických firem v oblasti nesouladu reklamních tvrzení s SPC. Jinými slovy farmaceutické firmy komunikují k odborníkům informace, které nemají povolené.

Etický kodex České lékařské komory

V Etickém kodexu České lékařské komory je zmíněno také pár slov o odolávání vůči ovlivňování.

§ 2(6) Lékař nesmí předepisovat léky, na něž vzniká závislost, nebo které vykazují účinky dopingového typu k jiným než léčebným účelům.

Tento bod mi přijde neuskutečnitelný. Některé léky obsahují látky, na kterých vzniká závislost. Dále se uvádí, že se lékaři nemají při předepisování řídit komerčními hledisky.

Formálně je etický kodex rozdělen do několika částí: obecné otázky, lékař a výkon povolání, lékař a nemocný, vztahy mezi lékaři, lékař a ne-lékař.

Obecně považuji, že je dobrá existence takového kodexu. Již v počátcích byla obdobou Hypokratova přísaha. Podle lékařské etiky jde o kodex nad zákonem. Obsahuje respektování základních lidských práv a důstojnosti, které jsou nezadatelné a s nemožností je odebrat. Pokud by byly zákony v rozporu s lékařskou etikou, dává to lékaři morální sílu respektovat kodex a zachovat přísahu. Myslím si, že kodex dává celému lékařskému povolání filosofický smysl a směr. Lékaři v něm mohou spatřovat vyšší smysl a o to jde. Podle psychologických experimentů jsou vzdělaní a moudří lidé motivováni především vnitřními pohnutkami, a to konkrétně autonomií, sebe-rozvíjením a vyšším účelem. Tedy, aby daná věc měla smysl. Etický kodex lékařů to rozhodně má. Má tam v sobě ten správný motivační náboj.

Kodex uvádí, že lékař se musí zdržet všech aktivit, které přímo nebo nepřímo znamenají propagaci nebo reklamu jeho osoby. Mnoho lékařů kandiduje v politice na významná místa a pak se vrátí vykonávat lékařskou praxi. Toto je nadstandardní reklama jeho osoby. Mys-

lím, že v tomto bodu by více pokory příslušelo lékařům s egoistickými hesly, když dobře léčí pacienty, že vyléčí i politiku a společnost.

V obsahu se vyskytuje i manažersky vhodné heslo. Lékař nesmí podceňovat a znevažovat profesionální dovednosti, natož používat ponižujících výrazů o jejich osobách, komentovat nevhodným způsobem činnost ostatních lékařů v přítomnosti nemocných a ne-lékařů. Zde vhodná inspirace pro jakoukoli firmu (ČLK, 1996).

3.4.2 Dary a sponzoring

Dary a jejich role obecně slouží potřebnému člověku nebo instituci. Dary mohou být vyjádřením lásky nebo úcty ke slavnostním příležitostem. Darovat znamená udělat radost nebo se připomenout (suvenýr). Je to snaha zvýšit vlastní prestiž a viditelnost (sponzorské dary). Dary slouží k vytvoření neformálního závazku vděčnosti. Smyslem daru může být korupce. Prosazení soukromého zájmu na úkor veřejného a podobně. Zúčastnit se systému darů znamená dary přijímat a ve vhodné chvíli dary oplácet. Význam daru podle francouzského sociologa Bordieu je neformální závazek toho, kdo dar přijímá. Indiánský dar je takový, který si dárci možná vezme nazpět nebo bude vyžadovat jeho oplacení.

V souvislosti s reklamou na humánní léčivé přípravky zaměřenou na odborníky se zakazuje nabízet, slibovat nebo poskytovat dary nebo jiný prospěch, ledaže jsou nepatrné hodnoty a mají vztah k jimi vykonávané odbornosti.

Situace, kdy protiplnění není zjevně vyžadováno: Odborné setkání odborníků v Egyptě či Keni.

Protiplnění je přímo vyžadováno, hned při nabízení a slibování daru a teprve na základě plnění je dar uskutečněn. Příkladem je Zentiva, která slíbila za určité množství vyplněných průzkumů reklamního charakteru finanční dar. K vyplnění dotazníku musel lékař nasadit pacienta na konkrétní lék a tím zvýšit preskripci.

Odborník s ohledem na morální hledisko je povinen léčit pacienty nikoliv s ohledem na vlastní finanční prospěch.

MUDr. Jiří Deml uvádí spotřebitele jako pacienta, lékaře jako prodejce a farmaceutického reprezentanta jako servis pro prodejce

Dary jsou financovány z ceny produktu v rámci úhrady potažmo z pojištění a daní (Deml, 2011).

Transparency International dle etického vnímání nevidí v pozitivním světle návody. Takovým návodem na obdarování je stanovení, co dát jako dar a co už ne. Například prospiska ano, sada Mont Blanc ne, tričko ano, softschellová bunda ne, láhev vína ano, láhev whisky ne, svíčková ano, krevety ne, hotel ano, hotel wellness ne.

Uplatkem se rozumí neoprávněná výhoda spočívající v přímé majetkové zvýhodnění, které se dostává nebo má dostat uplacené osobě. § 334 zákona číslo 40/2009 Sbírky, trestní zákoník.

Naprosto neetická situace je následující. Odborný kongres pro lékařskou specializaci. Místo konání: Keňa. Účast partnerek možná a safari zajištěno. Sponzoring cesty možný, polkud..

Účelem ovlivňování prostřednictvím obdarování je pozitivní naladění, které může ovlivnit volbu mezi dvěma stejnými variantami (Bureš, 2011).

Sponzorování se týká také vědeckých kongresů s účastí odborníků. Zde se zahrnují náklady na cestovné a ubytování související s účastí odborníků. Dále bývá hrazeno pohoštění v nezbytně nutném rozsahu, jak uvádějí společnosti. Sponzorování nesmí být rozšířeno na rodinné příslušníky. Sponzorování nesmí být nad rámec přiměřenosti vzhledem k rozsahu a účelu setkání. Například nesmí být hrazeny kulturní akce, sport, turistika či jiné podobné aktivity. Odborníci mohou přijet na místo konání akce nejdříve 24 hodin před zahájením a nejpozději 24 hodin po jejím skončení odjet. Ohledně akcí konané sponzorem musí být dodržena následující pravidla.

- Tuzemské akce nesmějí trvat déle než 3 dny včetně cesty a zahraniční akce 4 dny včetně cesty
- Nejméně 75 procent obvyklé pracovní doby musí být každý den konání akce věnováno odbornému programu
- Akce se nesmí konat v místech známých pro trávení volného času, to jsou turistická střediska
- Na akci mohou být propagovány pouze registrované léčivé přípravky a nesmí docházet k reklamě nad rámec schváleného SPC.

- Sponzor může organizovat konání akce mimo území ČR, pouze pokud se akce koná ve významném sídle, místě výroby nebo výzkumu sponzorské společnosti v Evropě (Kovář, 2011).

3.4.3 Pracovní proces farmaceutického reprezentanta

Pro lepší porozumění ovlivňování zdravotnického personálu farmaceutickým reprezentantem uvádím pracovní proces farmaceutického reprezentanta. Dochází zde k přechodu od standardního vztahu k přátelskému, a tudíž k efektivnějšímu ovlivňování.

Vstupem pracovního procesu reprezentanta jsou materiály, podklady, vzorky a důležitá sdělení pro pacienta a lékaře. Výstupem pracovního procesu je informovaný, přesvědčený a zaujatý lékař ochotný jednat v zájmu farmaceutické firmy. Celý tento pracovní proces začíná přípravou reprezentanta.

Reprezentant je nejdříve proškolen a detailně seznámen s obsahem z SPC konkrétních preparátů. Poté je přezkoušen. Po medicínské části následuje marketingová část, kdy je reprezentant seznámen se záměrem farmaceutické společnosti, s obchodními cíly a cestou k prosazení těchto cílů. Sdělení pro lékaře se skládá z několika částí. První část obsahuje sdělení medicínskému charakteru, druhá část obsahuje klíčové sdělení neboli výhody pro pacienta a pro lékaře. Třetí část obsahuje dohodu.

Reprezentant se zavazuje provádět obchodní a propagační činnost podle ujednání ve smlouvě za dohodnutou cenu, u lékařů v určeném regionu, za účelem podpory prodeje uvedených přípravků. Reprezentant je povinen plnit minimální počet navštívených lékařů v regionu a propagovat farmaceutické přípravky. Součástí odměny pro reprezentanta jsou náklady na propagaci, na provoz a údržbu vozidla, benzin a telefon. Reprezentant je povinen provádět reporting a monitoring úkolů v definovaném formátu a posílat každý týden emailem.

Pracovní kategorie

Dle těchto kategorií je reprezentant hodnocen:

1. Profesionalita – do této kategorie řadíme *znalost marketingového zadání*. Reprezentant si plně musí uvědomovat, co je cílem marketingové kampaně.

Teritoriální management – Základem pro práci farmaceutického reprezentanta je plánování. Důkladný teritoriální management představuje měsíční plán jízd a návštěv lékařů v daných regionech. To obsahuje smluvení si padesáti pěti schůzek za týden a namátkové kontroly lékáren. Propojení lékařů s lékárnami je významné. Reprezentant tím zajistí dostupnost potřebných preparátů.

Plnění neprodejních cílů – jde o splnění formálních náležitostí, jako například počet sjednaných schůzek, počet provedených návštěv, získání odpovědí na stanovené otázky, získání názoru na věc, vytvoření si přátelského vztahu s lékařem.

Plnění prodejních cílů – lze si ověřit tvrdými daty ze statistik lékáren, distributorů, dodavatelů. Plnění prodejních cílů je primárním ukazatelem pro ziskovost projektu.

Analýza – jde o schopnost reprezentanta se orientovat v situaci. Například správné vyhodnocení dat, například ukazatele prodejnosti jednotlivých lékáren v konkrétních regionech a podpořit podle toho prodej.

Prezentace – jde o plynulý projev reprezentanta, který je jasný, stručný a srozumitelný. Jsou zde vyjádřeny všechny náležitosti. Prezentace je doplněna i vhodnou image.

Administrativa – reprezentant zpracovává administrativní úkony, například vedení databáze návštěv, zpracování rezervačních objednávek, týdenní reporting obsahující odpovědi na zadané otázky, dále popis situace v terénu, důležité postřehy, návrhy, pohyb konkurence a mapování vývoje projektu.

2. Loajalita – farmaceutický reprezentant je loajální vůči své firmě. O farmaceutické společnosti, kterou zastupuje, nehovoří, byť i „implicitně“ hanlivě. Je nepřipustné, aby hovořil o situaci ve firmě s konkurenčními reprezentanty nebo s lékaři.
3. Odpovědnost – farmaceutičtí reprezentanti musí přistupovat ke svým povinnostem zodpovědně a eticky. Nesmí používat podvodné postupy za účelem získání možnosti návštěvy. Musí sdělit lékaři souhrnné údaje o léčivém přípravku. Sděluje pouze ty informace, které jsou schválené a jsou předmětem reklamy. Nepouští se do sdělování informací, které nejsou předem schváleny a nejsou součástí propagačních materiálů. Nehovoří o konkurenci hanlivě. Postupuje na základě etického kodexu České asociace farmaceutických firem a zavazuje se dodržovat platnou legislativu Evropské unie, obecné závazné právní předpisy České republiky a řídit se stanovami České asociace farmaceutických firem.

4. Flexibilita - reprezentant je přizpůsobivý v požadavcích své firmy. Úkoly v projektu jsou často měněny a reprezentant musí na ně v krátkém čase reagovat. Přepřepování plánů a změna priorit je samozřejmostí.
5. Týmová práce – Ač se to zdá na první pohled v rozporu, poněvadž každý reprezentant pracuje na vlastní pěst, tak zároveň podléhá týmovému plánu. Pokud manažer usoudí, že je třeba dopomoci ke splnění celého projektu, požádá jednotlivé reprezentanty ke spolupráci. Dochází k výpomoci reprezentantů mezi sebou. Reprezentanti si na společných firemních akcích předávají pracovní zkušenosti. Z tohoto důvodu je podporován týmový duch prostřednictvím team buildingových aktivit.

Kritické vyjádření

Reportování mnohdy odpovídá plně oficiálním zadáním a nikoliv realitě. Je mnohdy podivuhodné, že jsou schopny gigantické společnosti s dlouholetými zkušenostmi akceptovat falešnou realitu. Z toho obnažují významný problém, a to je neúčinná organizace. Předávání zkušeností mezi manažery chybí anebo nejsou plně otevřeni podnětům, které k nim přicházejí. Možná více než manažer by byl vhodnější autentický psycholog plně naslouchající nejen svým podřízeným, ale také komunikačním signálům dalších stakeholderů.

Neefektivita

Zásadním krokem k efektivitě spatřuji také ekonomické chování reprezentanta. Mnohdy mají reprezentanti rozděleny regiony velmi obsáhle, a proto to vyžaduje velké náklady na cestování. V první řadě jsou to náklady na benzin, ale také na pracovní čas reprezentanta při cestování. Děje se tak proto, že reprezentanti jsou určeni pro specifickou skupinu lékařů, například alergologie. To znamená, že jeden farmaceutický reprezentant si sjednává schůzky s alergology téměř ve dvou krajích České republiky.

Vysvětlení firem může být takové: Reprezentant se plně věnuje jen oblasti alergologie a zodpovídá za tuto oblast. Dalo by se říci, že je tedy odborníkem pro alergologii ve svém kraji. Praxe je ovšem taková, že reprezentant zdaleka nebývá odborníkem na alergologii, ale na psychologii obchodu. Pojetí, které zakládá na odbornosti, nepřineslo mnoho ovoce v obchodním sektoru. Důležité je tedy, aby reprezentant byl pečlivým naslouchajícím a vřelým společníkem, který laskavě a trpělivě předává informace spíše reklamního charakteru. Neefektivitu skýtá nevyužití fixních nákladů za cestování, kdy by reprezentant mohl navštívit další lékaře nacházející se na stejném místě jako daný alergolog.

Navrhuji tedy menší regiony s vysokou koncentrací schůzek lékařů nejrůznějších odborností. V praxi jde tedy o to, že reprezentant má například dva okresy, kdy plně obstarává kontakt s danými lékaři v těchto oblastech.

Dalším příkladem neefektivnosti může být reprezentant specializující se na vakcíny. Cílem návštěvy je rezervace vakcín pro konkrétní farmaceutickou společnost. Pokud lékař má rezervaci již zařízenou s jinou farmaceutickou společností, je tato návštěva bez efektu. Je tedy důležité pro efektivnost, aby reprezentant neměl v nabídce pouze tento preparát, ale aby danou návštěvou zůžitkoval svůj čas a energii pro konkrétního lékaře.

Doporučení

Pro optimální práci reprezentanta by bylo vhodné stanovit menší regiony maximálně po dvou okresech. Rozšířit kompetentnost reprezentanta na více zdravotnických oborů. Dále širší paleta preparátů vhodných pro propagaci. Toho docílíme využíváním outsourcingového najímání reprezentantů. Outsourcingové pojetí práce farmaceutického reprezentanta spočívá právě v široké paletě preparátů od různých farmaceutických společností s podmínkou „preparáty si nesmí konkurovat“. Tímto se šetří náklady farmaceutických společností na farmaceutické reprezentanty, konkrétně cestovní náklady (benzín) a pracovní čas. Aby reportování odpovídalo více realitě, musí být stanovené úkoly, které jsou v praxi plně splnitelné. Mnoho marketingových manažerů propagační kampaně neprošlo základní pozicí farmaceutického reprezentanta, a proto nemají cenné zkušenosti z terénu. Z toho plyne podmínka pro optimální výkon manažerské profese.

3.5 Ovlivňování politického dění

V zdravotnických zařízeních existují tak zvané pozitivní listy. Jedná se o finanční pobídkový program na předepisování negenerických léčivých přípravků v zájmu snížení výdajů.

Toto je velmi nelogické, protože ke snížení výdajů zdravotnických zařízení vede právě volná hospodářská soutěž mezi farmaceutickými firmami, která přináší do hry generika stejné kvality a tím snížení ceny originálu a dále pak konkurenční soutěž generik mezi sebou.

Ovlivňovat lékaře finančním pobídkovým programem je neetické a vláda ovlivňuje preskripci lékaře. Lékař se dle své profesní etiky musí rozhodnout svobodně bez ohledu na

existenci veřejných finančních pobídkových programů. Volí proto léčivý přípravek, který je nejvhodnější pro pacienta. Tedy potom je existence takových programů irelevantní.

Tedy toto je jasný důkaz ovlivnění politického dění farmaceutickým průmyslem. V žádném případě nestojí na prvním místě veřejné zdraví občanů. Do hry ještě vstupuje ovlivnění ze strany zdravotních pojišťoven a jejich zájem ohledně nákladů na hrazené léčivé přípravky.

4 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Strukturovaný rozhovor má jasně formulované jak přesné znění otázek, tak i jejich pořadí, které nesmí být zaměněno. Výhodou této metody je jednoduché vyhodnocování pořízených informací, nevýhodou naopak nemožnost přirozené komunikace v průběhu dotazování. Pro zajištění nejen kvalitativního, ale i kvantitativního efektu je nutné, aby rozhovor byl krátký, rychlý a zajistil dostatečnou možnost vyjádřit respondentovi jeho názor. Při zohlednění časové náročnosti a dostupnosti kvalifikovaných respondentů je zvoleno následující rozdělení. Respondenti z řad široké veřejnosti jsou vybíráni náhodně v čekárnách zdravotních zařízení v krajích Jihomoravského a Zlínského. Jejich počet je celkem 200 respondentů. Respondenti z řad odborné veřejnosti jsou lékaři specializující se na neurologii, gynekologii, pediatrii, ORL a praktické lékařství. Jejich počet je 200 respondentů kraje Jihomoravského a Zlínského. Respondenti jsou poměrně rozděleni dle měst, a to Znojmo, Břeclav, Hodonín, Brno, Vyškov, Kroměříž, Zlín, Uherské Hradiště, Holešov, Veselí nad Moravou, Kyjov. Respondenti z řad zástupců farmaceutických společností a distributorů jsou celé ČR, jde o krajská města. Jejich počet je 20. Záznam je pořízen heslovitě a jde o opakující se klíčová slova v odpovědích.

4.1 Zdravotní personál

Zdravotním odborníkům jsou pokládány otázky na zkušenosti z kontaktu se zástupci farmaceutických firem, na pohled fungování systému a otázky normativního charakteru.

Otázky pro zdravotní personál

- Co si myslíte o návštěvách farmaceutických reprezentantů?
- Vnímáte chování farmaceutických společností jako etické?
- Jak by podle Vás měl vypadat optimální vztah se zdravotnickými odborníky?

Odpovědi k první otázce

Co si myslíte o návštěvách farmaceutických reprezentantů?

Nejčastěji komunikovaná hesla: častá frekvence, mnoho návštěv, zdržují

Lékaři nejčastěji hovořili o nadměrném množství návštěv farmaceutických reprezentantů. Uvádí až 5 návštěv denně. Tyto návštěvy je poté zdržují od péče o pacienty. Raději by na-

vštěvovali kongresy a semináře a vzdělávali se tam. Značnou část informací předanou farmaceutickým reprezentantem shledávají lékaři za opakující se reklamu. Nemají rádi staré písničky. Také farmaceutický reprezentant chce znát výsledek spokojenosti s preskripcí, co nejdříve, což je podmíněno jeho úkolem a obchodním plánem. Navzdory tomu lékař vyčkává na vhodnou příležitost předepsat lék vhodnému pacientovi. Také zmiňují příliš vysokou frekvenci návštěv konkrétního reprezentanta, která se může pohybovat okolo jedné návštěvy za měsíc.

Odpovědi k druhé otázce

Vnímáte chování farmaceutických společností jako etické?

Nejčastější klíčová slova: lobby, manipulace, kontrola

V celku a nyní ano. Když vezmou v úvahu všechny společnosti, tak je shledávají za etické. Ovšem pak lékaři podotknou, že jsou i provinilci, hlavně v časech dřívějších. Též zmiňují, že znali případy neetického jednání v rámci zvýšení preskripce. Často ale v odpovědi se dostali na téma neetického jednání respektive nátlaku či lobby na státní instituce. Jde o snahy farmaceutických společností o zahrnutí konkrétních léčivých přípravků do úhrad zdravotních pojišťoven zejména v případech, kdy existuje levnější plnohodnotná náhrada. Dále snahy ovlivnit legislativu, tak aby zajišťovala dostatečnou prospěšnost tohoto podnikání.

Dále lékaři připouští, že jsou vyskytující se případy neetického nátlaku či finanční pobídky na vyšších postech zdravotnických zařízení, konkrétně management polikliniky a nemocnice. Někteří lékaři zmiňují, že nejsou charita a svou práci by měli mít náležitě odměněnou, takže se nebrání finančním pobídkám a jsou otevřeni neetické hře. S konstatováním, že je to jen obchod.

Dalším neetickým jednáním jsou podle lékařů manipulace s důkazními tvrzeními, které mohou být ovlivněny při klinických studiích. Nezávislé studie financované právě oněmi farmaceutickými společnostmi a velká závislost na podpoře oněch testovacích míst a laboratoří na finančních odměnách za provedené důkazy svědčí o nepříliš čisté objektivitě hodnocení. To zdravotničtí odborníci vědí, zmiňují a berou tyto studie s nadhledem. Pak ovšem připouštějí, že si musí daný léčivý přípravek ověřit v praxi. Tedy na reálných vlastních pacientech. Prokáže čas. Může ovšem dojít k neobjektivnímu hodnocení lékaře. Daný léčivý přípravek zhodnotí jako vysoce účinný na základě prvních pacientů s dobrými reak-

cemi anebo může dojít k negativnímu hodnocení také na základě prvních dojmů negativního charakteru.

To ovšem svědčí o nedůvěře k farmaceutickým společnostem ze strany zdravotních odborníků. Panuje i nedůvěra ke státním autoritám, které mají poskytovat ubezpečení o transparentnosti a korektnosti těchto důkazních tvrzení. Tedy z toho plyne nedostatečná kontrola.

Ač se zdravotničtí odborníci nezmiňují explicitně o nedůvěře ke státním autoritám a farmaceutickým společnostem, implicitně je to v rozhovoru obsaženo.

Odpovědi k třetí otázce

Jak by podle Vás měl vypadat optimální vztah farmaceutické společnosti se zdravotnickými odborníky?

Klíčová hesla: odbornost, profesionalita, etika

Lékaři konstatují, že nejlepším vztahem je odbornost neboli profesionalita. Místo návštěv farmaceutických reprezentantů u lékařů spíše vítají odborná školení a kongresy. Doporučují, aby měli náklady na školení hrazené od státu. Uvítají také důslednější kontroly při studiích a ověřování marketingových tvrzení.

4.2 Laická veřejnost

Laické veřejnosti jsou pokládány otázky na kontakt s farmaceutickým reprezentantem, otázky na pohled funkčnosti systému a otázky normativního charakteru.

Otázky pro širokou veřejnost

- Co si myslíte o návštěvách farmaceutických reprezentantů u lékařů?
- Vnímáte chování farmaceutických společností jako etické?
- Jak si myslíte, že by tento systém ovlivňování farmaceutických společností a lékařů měl fungovat?

Odpovědi k první otázce

Co si myslíte o návštěvách farmaceutických reprezentantů u lékařů?

Respondenti, kteří čekali v čekárnách zdravotních zařízení, nejčastěji používali tyto klíčová slova: dealer, předbíhá, zdržuje, nabízí, zakázat

Nejčastěji respondenti vyjadřovali rozhořčení nad návštěvami farmaceutických reprezentantů u lékařů. Konstatovali, že návštěva slouží k propagaci nějakého léku či učinění nabídky lékaři ve smyslu obchodní anebo finančně motivační, což považovali za neetické. Dále reagovali na otázku, že návštěvy probíhají velmi často a zdržují pacienty a prodlužují jim čekání. Návštěvu hodnotily jako nepřínosnou, protože lékař se má dle názoru respondenta informovat sám o nových lécích a doplňujících informacích, a to po ordinační době. Někteří připouštěli přínosnost návštěvy pro lékaře a posléze pro pacienta za předpokladu, že návštěva je smluvena po ordinační době. Někteří by návštěvy farmaceutických reprezentantů u zdravotních odborníků úplně zakázali.

Odpovědi k druhé otázce

Vnímáte chování farmaceutických společností jako etické?

Nejčastěji padaly tyto klíčová slova: neetické, nemorální, zvyšování cen, úplatky, nátlak, kontrola

Respondenti z řad laické veřejnosti nejčastěji hovořili o zvyšování cen léčivých přípravků a dávali to za vinu hamižnosti farmaceutickým společnostem. Dále považují nátlak farmaceutických společností prostřednictvím zástupců u lékařů za nemorální. Domnívají se, že dochází k nátlaku nebo pobídce u zdravotních odborníků. Někteří se domnívají, že léčivé přípravky nejsou příliš účinné a že nemají jinou alternativu. Paradoxně potvrzují svým jednáním víru v opak svého tvrzení. Respektive kupují si předepsané léky a berou je, místo aby se ubírali k šarlatánství a jiným nevědeckým způsobům léčby.

Zde je nutno poukázat na rozpor ve vnímání. Pacienti kritizují účinnost léčivého přípravku a také odsuzují marketingové intervence farmaceutických firem s odůvodněním, že léků už je mnoho a není potřeba dalších, nových a dražších. Naproti tomu by uvítali nové, levnější a účinnější léčivé přípravky. Jednání farmaceutických reprezentantů právě naplňuje tuto žádost pacientů v rámci konkurenční soutěže.

Farmaceutické společnosti nejsou v očích veřejnosti vnímány jako etické společnosti. Tedy je zde velký prostor, kde zlepšovat svou image a tím si zajistit dlouhodobou prosperitu.

Odpovědi k třetí otázce

Jak si myslíte, že by tento systém ovlivňování farmaceutických společností a lékařů měl fungovat?

Široká veřejnost nejčastěji zmiňuje tato klíčová slova: vzdělávání, kontrola, zodpovědnost, odbornost

Respondenti si optimální vztah představují jako vztah založený na odbornosti. Domnívají se, že lékaři jsou schopni se vzdělávat a rozhodovat sami dle relevantních informací a na jejich zodpovědnosti je také rozhodování podle nejnovějších dostupných informací splňující lege arte.

Respondenti požadují větší kontrolu ze strany státní autority, aby měli větší jistotu objektivitu rozhodování zdravotních odborníků.

4.3 Zájmová skupina prodeje léčiv

Zástupcům z farmaceutických společností a zástupcům z distribuce léčivých přípravků jsou pokládány otázky na současný stav a etické hledisko. Dále je zjišťován pohled normativního charakteru.

Otázky pro zájmovou skupinu prodeje léčiv

- Považujete návštěvy u lékařů farmaceutickými reprezentanty za etické?
- Co shledáváte za neetické ve vztahu lékař – farmaceutická společnost a co považujete za neetické ve vztahu k veřejnosti?
- Jak by mělo podle Vás vypadat optimální nastavení vztahu se zdravotnickými odborníky, vládními autoritami a veřejností?

Odpovědi k první otázce

Považujete návštěvy farmaceutických reprezentantů u lékařů za etické?

Klíčová hesla: edukace, informování, zpětná vazba

Farmaceutické společnosti považují návštěvy za etické. Zástupci informují lékaře o důležitých změnách a dodají doplňující informace. Také považují za přínosnou edukaci zdravotních odborníků ohledně nových postupů, léčivých přípravků či poznatků v léčbě. Vše probíhá v souladu se souhrnem o léčivém přípravku, tedy schváleno Státním ústavem pro kontrolu léčiv.

Dále zmiňují, že je takto potřebné zjistit zpětnou vazbu od pacientů skrze lékaře ohledně jejich léčivého přípravku v zájmu také pacientů. Je důležité zjistit, jaká je terapeutická praxe, jak to chodí v terénu. Zjištění reakce pacientů skrze lékaře pomáhá také společně řešit další postupy obchodního, výzkumného, marketingového či podpůrného charakteru. Například farmaceutičtí reprezentanti sbírají informace o nežádoucích účincích, tak zvaná farmakovigilance.

Odpovědi k druhé otázce

Co shledáváte za neetické ve vztahu lékař – farmaceutická společnost a co považujete za neetické ve vztahu k veřejnosti?

Nejčastější hesla:

Zástupci farmaceutických společností shledávají za neetické jakékoliv pobídky lékařům, které by měli zvýšit preskripci konkrétního léčivého přípravku. Za neetické považují jakékoliv tvrzení, které není podloženo důkazy a je prezentováno u lékaře. Všeobecně jakékoliv porušení dle etického kodexu shledávají za nepřijatelné.

Ve vztahu k veřejnosti

Odpovědi k třetí otázce

Jak by mělo podle Vás vypadat optimální nastavení vztahu se zdravotnickými odborníky, vládními autoritami a veřejností?

Nejčastěji zmiňovaná hesla: etický kodex, společenská odpovědnost, funkční právní systém, důvěra

Zástupci farmaceutických společností považují za optimální dodržování etického kodexu ve všech směrech, aby mohlo docházet ke zdravé soutěži mezi farmaceutickými firmami. Nekalá soutěž je nepřínosná a vnáší do podnikání nezdravé soutěžení. Uznávají, že je třeba dodržovat mantinely kvůli dlouhodobé prosperitě. Firemní kultura, společenská odpovědnost a image firmy jsou důležité atributy, kterým dávají zástupci společností v dnešní době stále větší význam.

Farmaceutické společnosti chtějí usilovat o lepší obraz ve společnosti. Chtějí si získat větší důvěru veřejnosti.

Zástupci firem dále konstatují, že je důležitá vymahatelnost práva a etické prostředí na poli státních institucí. Důsledná kontrola členů etických příslibů a vymahatelnost dodržování, to jsou nezbytné předpoklady.

Ve své podstatě se rozmáhá sebekontrola, kdy se jednotlivé farmaceutické společnosti kontrolují v dodržování etických zásad navzájem mezi sebou.

4.4 Zhodnocení

Odborníci se zaměřují na udržení a zlepšení zdraví pacientů. Jak měřit úspěch u odborníků? Někteří odborníci si stěžují na ekonomické a společenské podhodnocení. Na lékařských fakultách nejsou připravováni na ekonomické řízení a obchodní vyjednávání.

Pacienti jsou závislí na rozhodnutí odborníků. Zdravotní péče vnímána jako povinnost státu a lékařů. Nízká schopnost kontroly léčebných postupů. Pacienti mají nízké povědomí o rizicích.

Možné cesty ke zlepšení jsou jasnější pravidla a vymahatelnější práva. Efektivnější spolupráce regulačních a dozorových orgánů. Zlepšení samoregulace – výkon etických komisí. Smysluplná etika dnešního kontextu.

Veřejnost má kritický pohled na nepřiměřené vztahy lékařů a farmaceutických společností a shledává je za neetické.

Farmaceutické firmy poskytují vzdělávání lékařům. Stát na to spoléhá. Ministerstvo zdravotnictví dostatečně nepokrývá potřebná proškolení a neposkytuje žádný příspěvek na vzdělávání. Taktéž zdravotní pojišťovny nezohledňují potřebu vzdělávání. Protože vyžadováno ze strany státu, aby se lékaři vzdělávali a sbírali bodíky a kredity, tak se tohoto úkolu ujímají farmaceutické firmy sami a pokrývají tuto státem otevřenou díru v trhu. Zde se můžeme zamyslet, zda není tato koncepce účelná již od svého hybatele (rozuměj v zájmu FF).

Z výpovědí zástupců farmaceutických firem můžeme vyvodit, že usilují o pozitivní obraz farmaceutického průmyslu. Kladou si za cíl závazně dodržovat etická pravidla. Mají zájem o dlouhodobou strategii, která jde ruku v ruce s etikou a pozitivním obrazem vnímání těchto subjektů.

Firemní semináře považují farmaceutické společnosti za účelné pro propagaci vědeckých poznatků a pokroku v medicíně. Účelem je také informovat o novinkách v oblastech poskytování účinné zdravotní péče, předvedení nebo vysvětlení výrobků dané společnosti.

Darem zdravotnickému zařízení se rozumí hodnota již nad 500 korun a minimálně 3 osobám, které jsou součástí tohoto zařízení. Individuální dary do 500 korun jsou povoleny. Služby lékaře pro farmaceutickou firmu musí mít skutečnou hodnotu a výstup musí mít legitimní potřebu takové služby. Za takovou službu náleží lékaři přiměřená kompenzace. Musí být písemná smlouva. Odborník je zařazen do studie bez vázanosti na předepisování.

5 KONCEPT ETICKÉHO JEDNÁNÍ FARMACEUTICKÉ SPOLEČNOSTI

Koncept etického jednání farmaceutické společnosti je ucelený systém teorie, praxe a dodržování etických zásad pro farmaceutickou společnost.

Tento koncept vychází z teoretických předpokladů etiky aplikované na farmaceutický průmysl. Vychází z analytické části, kde bere v potaz etické kodexy farmaceutických asociací, všeobecné přihlášení farmaceutických společností k těmto etickým zásadám. Vychází ze strukturovaných rozhovorů se zdravotnickými odborníky a zástupci farmaceutických společností a v neposlední řadě také z rozhovorů s širokou veřejností. Dále vychází z autorovy zkušenosti, jež pracuje pro farmaceutické společnosti. Také je inspirován firemní kulturou farmaceutických společností a interními materiály.

Předpokladem vzniku takového konceptu je vůle farmaceutických společností zvýšit svou image na poli etiky. Dalším předpokladem je žádost veřejnosti ve zlepšení situace z etického hlediska. Důležitým dalším předpokladem je stále panující nedůvěra zdravotnických odborníků v čistotu etického jednání farmaceutických firem.

5.1 Rozsah

Častou chybou je, když teorie nemyslí na vše, co se může v praxi přihodit. Z teoretické a analytické části čerpá tento koncept optimální rozsah. Etické koncepty farmaceutických společností nemyslí na vše. Zevrubně se nevěnují všem tématům. Autor postrádá alespoň základní etické principy u některých oblastí. Zde je tedy uveden kompletní rozsah témat, která musí být ošetřena v etickém konceptu farmaceutické firmy.

Oblasti

- Globální postavení na trhu
- Regionální postavení na trhu
- Vnitropodnikové hledisko
- Obchodní partneři
- Konkurence

- Vztah se státními autoritami
- Vztah se zdravotnickými odborníky
- Zákazníci
- Propagace, reklama
- Farmaceutický výzkum, studie

Na pořadu dne je zevrubný popis optimálního nastavení ve farmaceutické společnosti.

5.1.1 Globální postavení na trhu

Farmaceutická společnost v této oblasti prohlásí svou vizi a misi a stanoví základní hodnoty společnosti, které jsou platné ve všech státech světa. Tento globální charakter je důležitý z hlediska případného jiného přístupu v rozvojových zemích. Jestli se chováte eticky v místě prodeje a v místě výroby provádíte nemorální postupy, nejste globální etická společnost. Z tohoto důvodu je důležitá závaznost globálního charakteru a mezinárodní prohlášení.

5.1.2 Regionální postavení na trhu

Každé globální prohlášení by mělo mít své regionální dodatky, které respektují a reflektují tradice a místní zvyklosti. Pro příklad uveďme prodej antikoncepce a nitroděložních tělísek ve Vatikánu. Taková veřejná reklama v médiích nejenže nerespektuje místní zvyklosti, ale je v místním regionu neetická. Reflexe kultury v daných regionech je velmi důležitou součástí i strategického řízení.

5.1.3 Vnitropodnikové hledisko

Nastavení etických principů uvnitř společnosti je nezbytným předpokladem k funkčnímu řízení etického jednání vně firmy. Nastavení musí probíhat od top managementu. Lídr společnosti je uznávaným vzorem a tváří společnosti. Vrcholové vedení v čele s generálním ředitelem musí jít všem příkladem. Proto autor diplomové práce považuje klást vysoký

důraz na pečlivé vybírání osobností do managementu. Pakliže si přinese společnost špínu do svého nitra, velmi rychle se rozleze do ostatních oblastí.

Etické vedení vlastním příkladem

Pomocí vzoru, který ze sebe vytvoříte, budete ovlivňovat jiné lidi více než jakýmkoliv jiným způsobem. Každý krok, který uděláte kupředu ve svém rozvoji, zvýší pozitivní účinek, který máte na ostatní lidi. Záleží na vás, zda využijete velké síly svého vlastního kupříkladu při pozitivním a vědomém formování ostatních lidí. Pamatujte si však, že můžete stejnou metodu použít i ke svému vlastnímu formování. Ověřte si, že vlivy, které na vás působí, jsou pozitivní a užitečné a volte je vědomě (Kamp, 2000, str. 97 – 102).

Role vůdců a zakladatelů organizace je při utváření organizační kultury zcela unikátní. Zakladatelé organizací mívají jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Ty výrazně determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace. Způsob formování kultury má přitom svůj specifický průběh. Při zakládání organizace získají zakladatelé pro svou vizi několik dalších lidí, kteří uvěří, že idea zakladatele je dobrá a realizovatelná a že stojí za to investovat do ní peníze, čas a energii. Počáteční skupinka, sdílející vizi zakladatele začne jeho záměry realizovat. V průběhu realizace musí ovšem překonávat problémy. Řešení, týkající se externí adaptace a interní integrace, navržená zakladatelem firmy, jsou tak průběžně testována v praxi. Pokud se ukážou jako funkční, jsou postupně přijata jako řešení, která fungují, a jsou transformována do základních předpokladů. Dalším přicházejícím pracovníkům jsou pak předkládána jako řešení, která jsou správná, respektive jako způsob, jak se věci v organizaci dělají. Tímto způsobem je pak kultura předávána. Pokud ovšem zakladatel organizace nepředkládá řešení, která jsou funkční, skupina začne následovat jiného silného vůdce, který s takovým řešením přichází.

I v organizacích, které existují již delší dobu, může být ovšem kultura výrazně formována základními předpoklady, hodnotami a normami chování silného vůdce. Lidé mají přitom tendenci přejímat hodnoty svých vůdců tehdy, jestliže je vnímají jako kompetentní a úspěšné. Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu organizace, kterou řídí, ale také image, tedy vnější obraz.

Prostředkem utváření kultury však není jen neformální autorita a vliv vůdců. Důležitou roli hraje také jejich moc formální. Díky ní rozhodují o tom, jaké budou cíle organizace, čemu

bude v organizaci věnována pozornost, co a jak bude odměňováno, kdo bude do organizace přijat, kdo bude povýšen atd. Kultura, chápána jako způsob, jak se věci v organizaci dělají, tak na jedné straně odráží myšlení a chování vedoucích pracovníků, na straně druhé pak ovlivňuje, kdo se v organizaci vedoucím pracovníkem stane (R. Lukášová, I. Nový, 2004).

5.1.4 Obchodní partneři

Jednoznačné plnění závazků a gentlemanských dohod přispívá na poli obchodních vztahů k růstu image spolehlivého partnera. Partnera čestného, který dodrží své sliby i za nepříznivých podmínek. Aktuálně může finančně ztratit, ale získává kredit spolehlivosti, což přináší nemalé investice v rámci spolupráce. Taková partnerství na bázi důvěry jsou strategická.

Naproti tomu neetické chování ke svým obchodním partnerům, respektive porušování i třeba ústních dohod může vést k pomluvám. Provinilec se pak může dostat na černou listinu firem, s kterými se nestojí zahazovat. Zhoršení kreditu spolehlivosti vede k horšímu ekonomickému postavení, poněvadž získání nových obchodních partnerů je velmi těžké a o to hůř u obchodních partnerů s velmi vysokým kreditem spolehlivosti. Ztratit je velmi jednoduché a znovu nabít kredit spolehlivosti je mnohonásobně těžší než před proviněním.

Z toho plyne, že neetické jednání se prostě z dlouhodobého hlediska ekonomicky nevyplatí.

U každého obchodního partnera musí být provedena analýza rizik, včetně rizika neetického jednání ze strany obchodního partnera.

- To zajistíme průzkumem u dalších aktuálních obchodních partnerů konkrétního obchodního partnera, ať už současného či potenciálního.
- Čistý šit, respektive historie obchodního dodavatele je jedním nezbytným předpokladem.
- Druhým předpokladem je budoucí směřování obchodního partnera. Zjistíme zapojením do sdružení či asociace, uznávající etické zásady a potírající jejich porušení.
- Zakomponování protikorupčních odstavců a etických principů do smlouvy o spolupráci.

5.1.5 Konkurence

Etické jednání firem vnáší do hry klidnější soutěžení. Firmy si vymezí rybníčky a stanoví pravidla rybaření. Je to jasné pro konkurenci a signál, že neetické jednání je nepřipustné slouží k ekonomické stabilitě. Existují ekonomické války mezi účastníky na trhu a tyto neetické války mohou přinášet výrazné ekonomické ztráty. Aby se těchto bojů společnosti vyvarovali, jasně deklarují své etické postupy, které přijímají jako závazné.

- Pro závaznost firma přistoupí k členství ve sdružení či asociaci, která tuto závaznost kontroluje v praxi.
- Jakékoliv pochybení ze strany člena, je asociací, prostřednictvím výkonné komise prozkoumáno, vyhodnoceno a rozhodnuto.
- V případě rozhodnutí o pochybení stanoví komise sankci, která je pro provinilce závazná.

Pakliže sankci provinilá firma nepřijme, je ze společenství, respektive sdružení či asociace vyloučena. Je to jasný signál o neetickém jednání pro všechny stakeholdry dané firmy. Provinilá společnost ztrácí svůj morální kredit a následkem je zhoršení ekonomické situace, což může zapříčinit ztráta důvěry obchodních partnerů, zhoršená situace při vyjednáváních anebo odliv zákazníků.

5.1.6 Vztah se státními autoritami

V této oblasti musí farmaceutická společnost jasně deklarovat, že nebude zasahovat a ovlivňovat státní autority, které vykonávají nezávislou kontrolu jako je například Státní ústav pro kontrolu léčiv. Farmaceutická společnost se musí zavázat, že nebude finančně pobízet politické dění ve prospěch legislativně přívětivého prostředí. Ovlivňování politické strany se rozumí sponzorské dary politické straně nebo korupční jednání ke konkrétním politikům. Také je nepřipustné korupční jednání ke státním úředníkům. Jde především ovlivňování Ministerstva zdravotnictví České republiky.

- Setkání s vládními úředníky musí být mimo prostory farmaceutické společnosti
- Setkání může být pouze za účelem vymezeným zákonem, či debatou nad zákonem stanovenými povinnostmi.

- Smlouvy o spolupráci mezi farmaceutickou společností a státním úředníkem jsou nepřipustné.

5.1.7 Vztah se zdravotnickými odborníky

Farmaceutická společnost se zavazuje neovlivňovat odborný zdravotnický personál nad míru, která by způsobila neobjektivní preskripci léčivých přípravků, zdravotnického materiálu, doporučení doplňků stravy.

- Tlak na zdravotnický personál, který by způsobil neobjektivní jednání zdravotnického personálu, je neetický.
- Za neetické jsou považovány jakékoliv finanční pobídky, odměny, záměrné opomenutí informace, které by vedly ke zvýhodněnému rozhodnutí, či se snažili udržet obchodní vztah.
- Komunikace fakt v rozsahu SPC.
- Propagace léčivých přípravků povolena u lékařů a lékárníků, zakázána u zdravotních sester.
- Zákaz poskytování zdravotnickým odborníkům propagační materiály. Povolena odborná literatura do 2000 korun za rok na osobu.
- Pohoštění musí být přiměřené při konání odborného školení, maximálně 1000 korun na den na účastníka.
- Přípustné je hradit účastníkům odborného školení cestovné, ubytování, stravování.
- Nepřípustné je hradit účastníkům odborného školení výlety, kulturu, sport, společenské akce, a to i v případě, že má organizaci na starost třetí strana.
- V rámci interního schvalování manažer pro etiku posuzuje odborný program.

5.1.8 Zákazníci

- Propagace léčivého přípravku, respektive konkrétní kampaně, široké veřejnosti je možné pouze se schválením Ministerstva zdravotnictví České republiky.

- Pacientům jsou nabízeny pouze takové léčivé přípravky, které mají prokazatelně pozitivnější účinek na zdraví pacienta, než kdyby daný léčivý přípravek nebral. V úvahu je třeba vzít nežádoucí účinky léčivého přípravku a předpoklad, že pacient se drží doporučeného dávkování.
- U volně prodejných doplňků stravy garantuje farmaceutická společnost nezávadnost a obsah korelující s tvrzením na obalu.

5.1.9 Propagace, reklama

- Farmaceutická společnost uvádí v reklamě informace, které vycházejí z objektivně pořízených studií.
- Je neetické používat v reklamě prvky, které vyvolávají v jedinci pocit viny nebo strachu při nekoupě preparátu.
- Farmaceutická společnost je podle etické zásady povinna uvádět na obalu volně prodejných přípravků i nežádoucí účinky z krátkodobého hlediska. Vnitřní příbalový leták pak musí obsahovat i nežádoucí účinky z dlouhodobého hlediska. Myšleno více jak jeden měsíc užívání.

5.1.10 Farmaceutický výzkum, studie

- Farmaceutická společnost garantuje nezávislost provedení studie třetí stranou.
- Také garantuje úplné a celistvé informace jako výsledek studie. Je nepřijatelné propagovat pouze vybrané pozitivní přínosy. Naprosto nepřípustné je zatajovat či vypouštět z provedených výzkumů a studií jakékoliv neprospěšné informace.
- Farmaceutická společnost se vyvaruje ve svých důkazních tvrzeních superlativů.

5.2 Kontrolní systém důsledného dodržování

Aby systém konceptu byl důsledně dodržován, je zapotřebí několik významných kroků.

- Etický kodex se stanovenými následky při porušení
- Zřízení interní komise pro etiku
- Členství v asociaci farmaceutických firem
- Externí kontrolní agenda
- Zakomponované uznávání případných sankcí do interních předpisů
- HR oddělení zohledňuje při výběru zaměstnanců etické předpoklady osobnosti
- Etické řízení jako součást strategického řízení uplatňované top managementem
- Etika jako součást firemní kultury

V následujících řádcích je zevrubněji popsán každý bod, který pomáhá k naplňování etického řízení a jeho kontroly ve farmaceutické společnosti.

5.2.1 Etický kodex se stanovenými následky při porušení

Většina společností má stanoven a popsán etický kodex bez sankcí. Etický kodex firmy nemůže nahradit plně zákon, proto místo výčtu sankcí by měla zůstat na paměti každému jedna hrozba, a to výpověď za porušení provinilému pracovníkovi.

Za komplexnější etický problém přijímá sankci farmaceutická společnost od asociace.

5.2.2 Zřízení interní instituce pro etiku

Zřízení interní instituce je nezbytným krokem k ustanovení instituce dohlížející na vnitrofiremní etiku, byť by měla být jednočlenná v obsazení.

- V první řadě jmenuje generální ředitel manažera pro etiku.
- Manažer pro etiku zřídí etickou linku.

- Manažer pro etiku je zodpovědný za informovanost všech zaměstnanců farmaceutické společnosti v oblasti etiky. To vyžaduje proškolení všech zaměstnanců z firemní etiky.
- Manažer pro etiku nesmí mít žádné jiné podřízené mimo oddělení etiky.

Hlášení na etickou linku

Předtím než někdo oznámí porušení etické zásady na etické lince, zodpoví si na pár otázek.

- Jednání, kterého jsem byl účastníkem, bylo nezákonné?
- Jednání, kterého jsem byl účastníkem, bylo v rozporu se směrnicemi či etickým kodexem firmy?
- Jednání, kterého jsem byl účastníkem, nebylo v souladu s posláním, vizí a hodnotami společnosti?
- Jednání, kterého jsem byl účastníkem, bych nemohl označit jako etické a na místě provinilce bych se cítil nepříjemně, pokud by se to dozvěděla má rodina, přátelé nebo kdyby se to objevilo v médiích?

Po zodpovězení alespoň na jednu otázku kladně, pracovník farmaceutické společnosti informuje o takovém jednání prostřednictvím etické linky manažera pro etiku, který zahájí řízení.

Pracovník firmy může žádat na lince třeba i o radu ohledně svého jednání. Zda je či není v rozporu s etikou firmy. Může se to týkat například takovýchto témat:

- Střet zájmů – pracovník může vlastnit významný podíl u obchodního partnera či konkurence a zároveň bude ve firmě vykonávat funkci manažera nákupu či obchodu. Dalším střetem může být spolupráce s konzultantem, poradcem či outsourcingovým pracovníkem jeho dalších zájmů. Vše musí posoudit manažer pro etiku.
- Dary – dalším tématem může být konzultování přijetí či darování daru obchodnímu partnerovi.

5.2.3 Členství v asociaci farmaceutických firem

Za komplexnější etický problém přijímá sankci farmaceutická společnost od asociace.

Pro představu může vypadat rozhodnutí takto: Z důvodu porušení etických zásad věnuje firma finanční dar ve výši jednoho milionu korun charitativním organizacím. V rozložení maximálně 20 % z částky připadající na jednu charitativní organizaci. Výčet obdarovaných zveřejní na svých webových stránkách včetně částek.

Asociace poté prověří pravdivost, zda peníze dorazili, kam měli. V případě nesplnění uložených sankcí od asociace, členové asociace vyloučí společnost z asociace farmaceutických společností a zařadí jí na černou listinu nečestně jednajících firem. Tato veřejná nálepka by pro provinilou společnost znamenala faktický konec. Firma, která nedodrží veřejně své závazky či dokonce jedná podvodně, je vystavena riziku ukončení spolupráce ze strany dodavatelů, distributorů a klientů.

Jen společnost, za jejíž praktiky se odváží generální ředitel dát ruku do ohně, si zaslouží označení etická farmaceutická společnost a s tím spojené členství v asociaci farmaceutických společností.

5.2.4 Externí kontrolní agenda

Jedná se o komisi sestavenou asociací farmaceutických společností. Členové této komise musí mít důvěru vyšetřované farmaceutické společnosti a volný vstup do objektu, včetně práva nahlížení do relevantních dokumentů a možnost komunikace se všemi pracovníky.

Při převrácení tvrzení můžeme říci, že má povinnost farmaceutická společnost poskytnout bez odkladu všechny potřebné dokumenty a zajistit rozhovory s pracovníky pro účely etické komise.

5.2.5 Zakomponované uznávání případných sankcí do interních předpisů

Generální ředitelé konkrétních farmaceutických společností potvrzují každoročně dokument o uznávání autority asociace farmaceutických společností a s tím spojená případná součinnost a uznávání sankcí.

5.2.6 HR oddělení zohledňuje při výběru zaměstnanců etické předpoklady osobnosti

Povinností HR oddělení je vybírat takové uchazeče, kteří jsou pro společnost vhodní. Pakliže si společnost zakládá na etickém řízení, musí přijímat pracovníky, kteří mají předpoklady pro etické jednání. Z toho důvodu si HR oddělení zakomponuje do svého výběrového, ale i průběžného (periodického) hodnocení tyto kompetence a jejich hodnocení. Hodnocení by mělo probíhat i v rozvojových hodnoceních. Hodnocení, které jsou dělány aspirujícím pracovníkům, na další pozici uvnitř firmy.

Je důležité vyloučit ze hry kandidáty s poruchou osobnosti, kteří by mohli později na nové pracovní pozici škodit ostatním ve firmě, potažmo celé firmě. Důsledky takového parazitujícího jedince jsou nám dobře známy jako občanovi sledujícího dění ve zprávách.

Hodnocení kompetencí

Vybral jsem 10 předpokladů, o kterých se domnívám, že jsou vhodné a rozhodující. Dále jsem je popsal a stanovil pro ně kritéria, abychom je mohli měřit. Jde o velmi citlivé kompetence, které člověk vnímá spíše subjektivně. Rozhodl jsem se pro klasifikaci 0 až 3 na škále. Kdy 3 znamená, že pozorovaný projevil tuto kompetenci zcela dle definování. Dvojka odpovídá projevu kompetence s drobnými výhradami. Jednička je záznamem o částečné projevené kompetenci v dané aktivitě a nula je zápornou reakcí nebo neprojevením. Vycházím z předpokladu, že nelze nekomunikovat. Popsány jsou krajní body 0 a 3. Body 1 a 2 jsou na uvážení posuzovatelů. Posuzovatelé si dělají průběžně poznámky a po ukončení aktivity udělí body každému uchazeči v dané kompetenci (Blažek, 2011).

Kompetence: pokora, čestnost, důvěryhodnost, vytrvalost, odpovědnost, integrita, práce s rozdílností, smysl pro souvislosti, vůle k moci a adaptivita.

Pro účely etického řízení nám postačí vybrat tyto kompetence a popsat jejich hodnocení: pokora, čestnost, důvěryhodnost, odpovědnost

Pokora

- Bodové hodnocení 3: Pochválil a poděkoval členům týmu za spolupráci při skupinové aktivitě. Projevoval se s úctou a respektem k druhým a jejich názorům. Neodsuzoval či neznevažoval mínění nebo jiné projevy druhých.

- Bodové hodnocení 0: Nepochválil nebo nepoděkoval členům týmu za spolupráci při skupinové aktivitě. Projevil opovržení či znevažoval názory druhých. Příliš zdůrazňoval svůj úspěch nebo zásluhy.

Čestnost

- Bodové hodnocení 3: Kladl důraz na poctivost postupu. Zamítl návrh na obcházení. Zmínil se o morálních zásadách. Co řekl, to dodržel.
- Bodové hodnocení 0: Při aktivitě navrhoval nečestné postupy. Příliš zdůrazňoval splnění úkolu za jakýchkoliv prostředků a postupů. Při komunikaci používal manipulativní techniky.

Důvěryhodnost

- Bodové hodnocení 3: Dbale a vkusně upravený (oblečení, vlasy, vousy, nehty,...). Vystihuje ho věta: To, co říká, mu věřím.
- Bodové hodnocení 0: Jeho celkové image působilo nedůvěryhodně (oblečení, vlasy, vousy, nehty,...). Vypadá nedbale. To, co říká, působí jako fabulace. Tomuto člověku bych nevěřil, je větou, jež vystihuje tento subjektivní pocit.

Odpovědnost

- Bodové hodnocení 3: Za neúspěch označil i nedostatky týmu. Přiznal z části pochybení na jeho straně. Byl ochotný přijmout odpovědnost za řešený úkol.
- Bodové hodnocení 0: Příčiny neúspěchu popsal pouze jako vnější faktory. Za neúspěchu při skupinové aktivitě jasně označil viníka. Nepřiznal odpovědnost za případné komplikace.

Hodnotitelé vyloučí uchazeče, kterým udělili v jakékoli kompetenci 0 bodů. Poté sečtou body každému uchazeči. Největší počet bodů udává vítěze. Může být přijat i další. Záleží, kolik uchazečů potřebujeme zařadit.

Aktivita

Abychom zajistili projev jednotlivých kompetencí, nemůžeme spoléhat na náhodu a musíme zajistit vhodné intervence. Proto si uveďme příklady.

Příkladem může být rozhovor s podřízeným na téma jeho pracovních výkonů. Podřízený dlouhodobě podává kvalitní pracovní výkony, v poslední době je však jeho výkon slabý.

Nadřízený s ním chce tuto situaci řešit. Figurant hraje podřízeného, účastník vystupuje v pozici nadřízeného. Je na něm, jaký cíl rozhovoru si zvolí a jak bude v rozhovoru postupovat. Při aktivitách takového typu je obtížné poskytnout stejné podmínky všem účastníkům.

Další aktivity, kde se může projevit více účastník je vyprávění příběhů, smýšlení děje na dané téma či doplňování vět. Aktivitou, která je méně předvídatelná a kdy účastníci se budou domnívat, že jde o náhodu, může být figurant vstupující do dveří a něco požadující. Můžeme tak pozorovat, jak se zachovají účastníci, jak projeví svou iniciativu a ochotu pomoci, jak se projeví při zareagování na neobvyklou situaci.

Nastrčený kandidát (figurant) sděluje důvěrné informace. Může navozovat potřebnou atmosféru zevnitř. Využití herců ke zdárnému průběhu. Nebo naopak může vyvolávat rozepře a my pozorujeme, jak se s tím účastníci vypořádávají (Blažek, 2011).

Rizika

Je otázkou, zda je tento typ modelových situací validní simulací pracovního chování. Simulace diskuzí osob, které jsou v symetrickém vztahu, málo odpovídá tomu, co se v pracovním prostředí odehrává. Něco jakoby uchazečka o práci učitelky ve školce demonstrovala hru s dětmi bez dětí, ale s dospělými ostatními uchazeči. Také může být obtížné odlišit, zda je chování účastníka funkcí jeho schopností, nebo funkcí skupinové dynamiky.

Dále může nastat situace, že účastníci jsou při řešení modelových situací málo efektivní, velké množství energie je stojí kontrola či změna chování v průběhu assesment centra a nemají energii na řešení problémů, které se objevují v modelových situacích (Blažek, 2011).

5.2.7 Etické řízení jako součást strategického řízení uplatňované top managementem

Etické zásady musí být zakomponovány do strategického řízení podniku. Zohledněny principy ve strategickém plánování. Pokud by management plánoval využít vlastnictví patentů a stanovoval tak maximálně přípustnou cenu léčivých přípravků či záměrně nechal nad-

hodnocovat náklady na vývoj, výrobu a uvedení na trh léčivého přípravku, dopouštěl by se neetického plánovaného přístupu.

Generální ředitel je strážcem hodnot a dbá na zakomponování etických principů do strategických plánů.

Je proto důležité, aby v souladu s hodnotami a zásadami bylo prováděno strategické řízení. To vyžaduje ctnostné vůdcovství. Za odhalení vhodných manažerů zodpovídá HR oddělení, respektive zodpovídá za odhalení nevhodných kandidátů na post manažerů. Odhalení osobností s poruchou osobnosti či psychopatů je zodpovědné právě HR oddělení. O důležitosti tohoto postupu a možném způsobu aplikace ve firemní prostředí je pojednáno v předchozí podkapitole.

5.2.8 Etika jako součást firemní kultury

Všichni pracovníci podniku jsou tvůrci a zároveň uživatelé firemní kultury. Firemní kultura se projevuje uvnitř firmy, ale i navenek. Všichni, co přijdou do styku s firmou, přijdou do styku s její firemní kulturou.

Je proto důležité tuto firemní kulturu vědomě ovlivňovat a upravovat, než jí nechat volně krystalizovat směrem nežádoucím. Jedná se o společně sdílené postoje a přesvědčení, které ovlivňují každodenní jednání pracovníků společnosti. V obecné rovině jde o hodnoty a uznávané normy.

S tímto fenoménem souvisí i pojem neformální organizace. Pro společnost je žádoucí, aby neformální organizace byla shodná s formální organizací, jinak může docházet ke střetům těchto dvou uskupení. Pakliže se oddalují množiny formální a neformální organizace, je firemní kultura nežádoucí. Vedení společnosti musí reagovat a vyvinout snahu o znovu překrytí těchto dvou množin, aby bylo opět nastoleno optimální firemní klima.

Z toho je zřejmé, že firemní kultura je také postupně formována, učením se organizace z okolí vnějšího a podněty vnitřního charakteru. Je to dynamický proces.

Podniková kultura významně ovlivňuje výkon zaměstnanců a tedy míru prosperity podniku. V zájmu společnosti je zabývat se podnikovou kulturou.

HR oddělení

- HR oddělení má za úkol v prvé řadě poznat aktuální stav firemní kultura dané společnosti.
- Poté personalisté konzultují daný stav s vedením a stanoví společně žádoucí stav.
- Dále je HR oddělením odpovědné, aby každý pracovník znal žádoucí stav a mohl se k němu vyjádřit.
- HR oddělení zohledňuje osobnosti při výběru nových pracovníků do firmy, aby vhodně zapadli do žádoucí firemní kultury.
- HR oddělení je zodpovědné za monitorování implementace změn ve firemní kultuře a podává zpětnou vazbu vrcholovému vedení.

Generální ředitel

- Generální ředitel definuje a vyhláší, co považuje za správné hodnoty pro firmu.
- Uplatňuje svou autoritu a jako lídr svým vzorovým chováním ovlivňuje nejbližší spolupracovníky a jejich prostřednictvím všechny pracovníky ve firmě.
- Generální ředitel je strážcem hodnot, dbá na dodržování firemní kultury.

Otázky, které by mohli být položeny HR oddělením pro zjištění stavu firemní kultury:

Jak jsou pracovníci spokojeni se službami nebo výrobky, které podnik prodává či vyrábí?

Věří pracovníci v kvalitu poskytovaných služeb a výrobků?

Mají pracovníci zájem zvyšovat produktivitu podniku nebo je jim to jedno?

Považují pracovníci firmy svou práci a práci svých kolegů jako přispívající k prosperitě podniku?

Vnímají pracovníci odpovědnost za zlepšování produktivity ve své firmě?

Cítí se pracovníci součástí společnosti, je zde vnímáno skupinové „my“?

Vnímá pracovník přístup svých kolegů k jeho osobě a k jeho kolegům jako spravedlivý a čestný?

Pocituje pracovník na pracovišti nějakou nepravost a jakou?

Když by pracovník dostal platově stejnou pracovní nabídku v konkurenční firmě na stejné pracovní pozici, vzal by ji nebo by zůstal loajální?

Jsou pracovníci ztotožnění s firemní kulturou nebo ji považují za nucenou přetvářku? (V Japonsku existují firmy, jejichž zaměstnanci ráno zpívají firemní hymnu a recitují hodnoty z kodexu).

5.3 Shrnutí – jednotlivé kroky

Cíl:	Zaveden koncept etického jednání ve farmaceutické společnosti	
Odpovědnost:	Generální ředitel, manažer pro etiku	
Ustanovující kroky:	Zřízení instituce pro etiku (pověřena kompetentní osoba k následujícímu jednání)	
Časová náročnost:	Etické řízení jako součást strategického plánu (zavedení)	1 týden
	Korekce kodexu po obsahové stránce včetně sankcí	1 týden
	Členství v asociaci farmaceutických společností (vyjednání)	4 týdny
	Zakomponování sankcí do interních předpisů	1 týden
	Seznámení všech zaměstnanců s etickou koncepcí	4 týdny
	HR oddělení uplatňuje etickou koncepci (zavedení)	8 týdnů
	Etika jako součást firemní kultury	1 rok
Finanční náročnost	Chod jedné kanceláře dle standardních podmínek konkrétní farmaceutické společnosti.	Variabilní
	Hrubá měsíční mzda manažera pro etiku	48 000,-
	Odhadovaná superhrubá měsíční mzda manažera pro etiku	64 321,-
	Odhadovaná superhrubá roční mzda manažera pro etiku	771 852,-
	Budget kanceláře manažera pro akční výdaje na rok	240 000,-
	Celkem za rok (bez nákladů na vedení kanceláře)	1 011 852,-

5.4 Rizika

Zabránit rizikům zcela nelze, proto je pro přehlednost níže uveden souhrn možného nena-
plnění konceptu. Koncept obsahuje kontrolní orgán, jenž je kontrolován, tzv. kruhová kont-
rola. Ovšem v českém prostředí jsou někteří lidé vynalézaví a „bratříčkování“ nelze elimi-
novat. Tento koncept závisí na loajlnosti strážců hodnot.

Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost	Výsledek
Nevhodná osobnost na postu manažera pro etiku	0,3	0,9	0,27
Nevhodná osobnost na postu generálního ředitele	0,04	0,8	0,032
Někteří pracovníci společnosti se neztotožní s etickou koncepcí ani po roce	0,2	0,5	0,1
HR oddělení neodhalí při výběru, hodnocení a povýšení pracovníka, osobnosti s poruchou osobnosti	0,1	0,9	0,09
Procedurální, administrativní a formální pochybení způsobená omylem	0,1	0,2	0,02

ZÁVĚR

Autor se v diplomové práci pokusil o navržení důslednějšího etického modelu vedení farmaceutické společnosti. Je to model pro tak dravý průmysl v krátkém časovém horizontu velmi asketický, ovšem v dlouhodobém časovém horizontu přináší ekonomickou prosperitu. Ti, kteří přijmou tento model za svůj, mohou očekávat minimálně ekonomickou stabilitu. Není nad obchodního partnera, který je čitelný a férový ve svých záměrech. S takovým partnerem budou rádi spolupracovat jak dodavatelé, tak odběratelé. Dobré jméno na poli zdravotnictví zaručuje jistotu pro klienty, kteří nechtějí riskovat zdraví svých pacientů obchodem s firmou, která má na svém kontě neetické praktiky.

Diplomová práce se snažila svými argumenty přesvědčit, že etické jednání se farmaceutickým společenstvem vyplatí. Potřeba zapracovat na svém dobrém jménu vyplynula z rozhovorů s širokou veřejností. Od odborné veřejnosti vyvstal požadavek na změnu jistých praktik a nakonec i dobrá vůle a ochota zapracovat na sobě vyplynula z rozhovorů se zástupci farmaceutického průmyslu. Aby tyto ochotné tendence nevyšuměli v niveč či nevyznely jako plané řeči, je třeba je proměnit v činy.

Takovým činem může být inovace vedení farmaceutické společnosti na etický princip. Odpovědnou osobou musí být vždy generální ředitel. Jeho vykonavatelem je pak pověřený manažer pro etiku. Etické řízení je zakomponováno do strategického plánu. Etický kodex musí obsahovat všechny aktuální témata se stanovenými postupy při porušení. Farmaceutická společnost se připojí k asociaci farmaceutických společností a přijme závazek případných sankcí za porušení etických zásad. Nedílnou součástí postupu je seznámení všech pracovníků o přijetí etické koncepce. HR oddělení podporuje tuto koncepci z dlouhodobého časového hlediska svým moudrým a uvážlivým rozhodnutím při výběru a hodnocení zaměstnanců. Etika se pak stává součástí firemní kultury, když se pracovníci ztotožní s touto koncepcí. Žádoucí firemní klima pak vede ke spokojenosti zaměstnanců.

Eticky zásadové, prosperující a ekonomicky vyvážené strategie farmaceutických společností přispívají ke snižování nákladů ve zdravotnictví a zachovávají kvalitu léčby pacienta.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

2010. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky.* [Online] 2010. [Citace: 23. říjen 2012.] http://www.mzcr.cz/Legislativa/obsah/lazenstvi_1785_11.html.

ADAIR, John. 2006. *Leadership : Učte se od velkých vůdců.* [překl.] Jana Kalová. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-X.

AIFP. 2012. Asociace inovativního farmaceutického průmyslu. [Online] 13. Zář 2012. [Citace: 10. Únor 2013.] <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=486>.

BELZ, Horst a SIEGRIEST, Marco. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.* [překl.] Dana Lisá. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

Bláha, Jiří a Dytrt, Zdenek. 2003. *Manažerská etika.* 1. vydání. Praha : Management Press, 2003. str. 155. ISBN 80-7261-084-8.

Blažek, Tomáš. 2011. *Klíčové kompetence vůdce.* Brno : Newton College, 2011.

Bobek, Milan a Petr, Peniška. 2008. *Práce s lidmi.* Brno : NC Publishing, 2008. ISBN 978-80-903858-2-5.

Bureš, Radim. 2011. SÚKL. [Online] 10. Únor 2011. [Citace: 14. Únor 2013.] <http://www.sukl.cz/sukl/prezentace-z-konference-c-1>.

ČAFF. 2010. Česká asociace farmaceutických firem. [Online] 21. Červen 2010. [Citace: 10. Únor 2013.] <http://www.aff.cz/eticky-kodex>.

ČLK. 1996. Česká lékařská komora. [Online] 1. Leden 1996. [Citace: 3. Březen 2013.] <http://www.clk.cz>.

Deml, Jiří. 2011. *Státní ústav pro kontrolu léčiv.* [Online] 10. Únor 2011. [Citace: 9. Únor 2013.] <http://www.sukl.cz/sukl>.

Dytrt, Zdenek a kol. 2006b. *Etika v podnikatelském prostředí.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006b. str. 196. ISBN 80-247-1589-9.

—. **2004.** *Manažerské kompetence v Evropské unii.* 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. str. 157. ISBN 80-7179-889-4.

Dytrt, Zdenek a kol. 2008. *Podniková kultura*. 1. vydání. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. str. 109. ISBN 978-80-7395-135-1.

Dytrt, Zdenek a Strítěská, Michaela. 2009. *Efektivní inovace*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.

Dytrt, Zdenek. 2006a. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, 2006a. str. 144. ISBN 80-86851-45-1.

—. **2011.** *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.

Goldacre, Ben. 2012. *Bad Pharma: How Drug Companies Mislead Doctors and Harm Patients*. 1. vydání. New York City : Fourth Estate, 2012. str. 430. ISBN 978-0-00-735074-2.

KAMP, Di. 2000. *Manažer 21. století*. [překl.] Josef Koubek. Praha : Grada, 2000. ISBN 80-247-0005-0.

Kovář, Pavel. 2011. SÚKL. [Online] 10. Únor 2011. [Citace: 14. Únor 2013.] <http://www.sukl.cz/sukl/prezentace-z-konference-c-1?highlightWords=konference>.

LUKAS, J. a SMLOLÍK, J. 2008. *Psychologie vůdcovství: Lídři a uplatňování moci*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2139-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan a kol. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NAKONEČNÝ, Milan. 2009. *Sociální psychologie*. Praha : Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

—. **2005.** *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PARMA, Petr. 2006. *Umění koučovat*. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-34-6.

PAVOL, F. a kol. 2008. *Vůdcovství českých elit*. Havlíčkův Brod : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2563-5.

PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. 2007. *Etické řízení ve firmě.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

Slavíček, Jiří. 2011. Státní ústav pro kontrolu léčiv . [Online] 10. Únor 2011. [Citace: 9. Únor 2013.] <http://www.sukl.cz/sukl>.

Smolek, Martin. 2011. Státní ústav pro kontrolu léčiv. [Online] 10. Únor 2011. [Citace: 9. Únor 2013.] <http://www.sukl.cz>.

Šmajš, Josef, Binka, Bohuslav a Ivo, Rolný. 2012. *Etika, ekonomika, příroda.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.

Taján, Javier. 2012. *Buenos Aires Herald.* [Online] 3. Leden 2012. [Citace: 12. Únor 2013.] <http://www.buenosairesherald.com/article/88922/gsk-fined-after-over-vaccine-trials-14--babies-reported-dead>.

Thomson, Mel. 2004. *Přehled etiky.* Praha : Portál, 2004. ISBN 9788071788065.

VACULÍK, Martin. 2010. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí.* Brno : NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

Vira.cz. 2003. Vira.cz. [Online] 9. Únor 2003. [Citace: 28. Únor 2013.] <http://www.vira.cz/>.

Zadrazilová, Dana. 2010. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání.* 1. vydání. Praha : C H Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SPC Souhrn údajů o přípravku.

HR Human resources, lidské zdroje

FF Farmaceutická firma

SÚKL Státní ústav pro kontrolu léčiv

MNG Management