

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 15.4.2010

Anotace a klíčová slova

Tato diplomová práce je zaměřena na etiku a její roli v managementu.

Teoretická část vysvětluje úlohu etiky ve vztahu ke společnosti, životnímu prostředí, ekonomice, podnikání a managementu. Odpovídá na otázky proč a jak by měla být etika zahrnuta do manažerských technik, chování organizace a podnikatelského prostředí. Ukazuje nezbytnost managementu řízení měkkých prvků pro 21. století.

V praktické části byl uskutečněn průzkum sociálně odpovědného chování firmy, průzkum etického kodexu a průzkum manažerské kultury ve firmě Škoda Auto. Tento průzkum byl proveden formou dotazníků a formou studia interních materiálů. Závěr práce se zabývá vyhodnocením výsledků průzkumu a doporučeními, která by mohla zlepšit a modifikovat současné postupy ve společnosti Škoda Auto.

Etika

Manažer

Management

Etický kodex

Sociálně odpovědné chování

Tým

Etický standard

Morálka

Životní prostředí

Annotation and key words

This dissertation is focused on ethics and its role in management.

The theoretical part explains the role of ethics in relationship to society, environment, economics, business and management. It answers questions about why and how ethics should be implanted into managerial technics, corporate behavior and business environment. It shows the necessity of organizational behavior management for 21st century.

In the application part the empirical study of the corporate social responsibility, the code of business ethics and managerial culture in Škoda Auto has been undertaken. The research evidence was collected through individual questionnaires and through internal materials. At the end conclusions and recommendations are drawn, upon which the Škoda Auto Company can improve and possibly review and modify its current procedures and policies.

Ethics

Manager

Management

Ethics code

Corporate social responsibility

Team

Ethical standard

Morality

Environment

OBSAH

Prohlášení	3
Anotace a klíčová slova	4
Annotation and key words	5
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
1 ÚVOD	11
2 ETIKA	13
2.1 PRVKY POROZUMĚNÍ ETICE.....	13
2.2 DOBRO A ZLO	15
2.3 ETICKÉ KATEGORIE.....	16
3 ETIKA A EKONOMIKA	21
3.1 ENVIRONMENTÁLNÍ ETIKA.....	23
3.2 ETIKA A SPOLEČNOST.....	25
3.3 PODNIKATELSKÁ ETIKA.....	27
3.3.1 Mezoúroveň	28
3.3.2 Mikroúroveň.....	32
3.4 MANAŽERSKÁ ETIKA	33
3.4.1 Druhy moci.....	34
3.4.2 Struktura manažerské etiky	40
4 ETIKA A MANAŽER	46
4.1 ETICKÉ STANDARDY	46
4.2 ETIKA – MANAGAMENT – MANAŽER.....	47
4.2.1 Vztah manažera s podřízeným.....	50
4.2.2 Mravní dimenze budování týmů	51
4.2.3 Řešení etických problémů a dilemat.....	53

4.2.4 Typy manažerů dle postoje k etice.....	54
4.3 PODNIKOVÁ KULTURA	55
5 ETICKÝ KODEX.....	58
6 NEETICKÉ CHOVÁNÍ.....	62
6.1 Neetické jednání na pracovišti	63
6.2 Prosazování a podpora etického chování	64
7 EMPIRICKÝ VÝZKUM	66
7.1 Společenská odpovědnost	66
7.2 Úloha a využití EK v organizaci	69
7.3 Morální kvality manažerů ve společnosti Škoda Auto.....	71
8 ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
PŘÍLOHY	80

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČNR	Česká národní rada
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
n. l.	naším letopočtem
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
r.	roce
WBCSD	Světová podnikatelské rada pro trvale udržitelný rozvoj

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 *Interakce autority managementu a podřízených*

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 *Technologie manažerské etiky*

Obr. 2 *Struktura manažerské etiky*

Obr. 3. *Etický rámec*

Obr. 4 *Souvislosti etiky s faktory ovlivňujícími výkonnost pracovního týmu*

1 ÚVOD

V současné ekonomickou krizi zmítané společnosti se zdá, že žít morálně je poněkud naivní. Mluví se o naprostém úpadku hodnot. Většina jde tvrdě za svými cíli. Vystává otázka, proč být morální, proč konat dobro a nekonat zlo, proč je špatná korupce, když vyhovuje uplácenému i uplácejícímu, proč nekrást, proč nelikvidovat odpůrce, proč být korektní v ekonomice, když tento přístup snižuje zisky.

Někteří se domnívají, že etika je jakási nadstavba pro méně šikovné nebo pozůstatek náboženství, či ctnosti ze starých časů, pokud mají o existenci etiky ponětí. Avšak absence etiky, zejména v politice a v ekonomice, vede k viditelným a nebezpečným důsledkům.

Jaké jsou etické principy dobrých lidských vztahů? Dobré vztahy vycházejí z hlubokého přesvědčení, že jsme si všichni rovni, z uznání lidské důstojnosti, z uznání svobody druhého (tolerance). Denně se setkáváme s jejich porušováním.

K nim bychom mohli připojit důvěru, která se dlouhodobě vytváří na základě zkušeností. Dnes ale nemůžeme důvěřovat, protože obvykle naletíme. Čestné a poctivé jednání, odpovědnost za slabší, pomoc v kritických i běžných situacích jsou etické zásady, které je třeba upevňovat v každodenních vztazích.

Ale nepřipadáme si pak jako Don Quijote?

Řídme se zlatým pravidlem I. Kanta: Co nechceš, aby ti činili jiní, nečiň ty jim. Je třeba si uvědomit, že nežijeme jen v mezilidských vztazích. Jsme vázáni k celé přírodě, planetě a vesmíru. Technické možnosti a nesmyslná honba za stále větší výrobou a spotřebou mají na osud Země (a tím i člověka) významný vliv. Úkolem současnosti je nedopustit, aby byl tragický. Zvětšují se ekologické problémy, za nimiž nalézáme nedomyšlený, přímo kořistnický vztah člověka k přírodě. Pro řešení této situace je nezbytné, změnit myšlení a způsob života. Je zapotřebí uvědomit si sounáležitost a opustit myšlenku, že zvyšování výroby a spotřeby je měřítkem úspěchu. Vyrábějme jen tolik, kolik potřebujeme, ne tolik kolik můžeme. Zdůrazněme kvalitu života, dobrovolnou skromnost a solidaritu s těmi, kteří trpí nedostatkem. Politika i ekonomika se bude muset vzdát svých krátkodobých i dlouhodobých perspektiv tržní i plánované ekonomiky v současné podobě.

Vlastní život orientujme podle jiných hodnot než touhy po vlastnění a spotřebě. Aby se současná situace zlepšila, musí se změnit naše myšlení. Avšak nic není tak nesnadné, jako změnit stereotyp.

2 ETIKA

Etika patří do společenskovedních disciplín a její ustanovení nelze jednoznačně měřit, vyvíjí se postupem času a nemusí mít celospolečenskou platnost. Etika dává návrhy pro jednání jednotlivců i skupin, které by nemělo vybočovat z určitých zvyklostí daného regionu.

Etika dává obecná doporučení a nově vznikají požadavky na etiku různých profesí (lékaři, učitelé, manažeři). Od určitých profesí se očekává dodržování etiky jako samozřejmosti:

- mocenský aparát (politici, soudci)
- zastupitelé (poslanci)
- společensky vážená povolání (advokát, lékař).

Za nositele etiky jsou považováni učitelé a duchovní.

Vymezení pojmu etická či morální skutečnost

Znalost obecné (fundamentální) etiky je předpokladem pro etiku sociální, tedy i etiku manažerskou. Chceme-li uvažovat o etice určitých oblastí života, měli bychom nejprve vědět, o co v etice všeobecně jde. Potom můžeme aplikovat etické hledisko na určité obory praxe. V této práci se budeme zabývat etikou profesní, která aplikuje obecná pravidla na poměry konkrétních oborů lidské činnosti - etikou podnikání.

2.1 PRVKY POROZUMĚNÍ ETICE

V komunikaci se běžně užívají mravní slova, kterým rozumíme, a proto je zřejmé, že rozumíme i mravní skutečnosti. Víme, že lidské jednání (a na základě jednání i osoby) se mravně hodnotí.

Předpokládáme, že každý ví o rozdílu mezi dobrem a zlem. Mravní jednání se pokládá za dobrovolné, je chápáno jako výsledek svobodného rozhodnutí a je přičítáno jednajícimu. Osoby se pokládají za odpovědné za své jednání, mohou své jednání rozumně zdůvodnit. Mravní hodnocení má mezilidský aspekt a pro jeho formulaci můžeme použít zlaté

pravidlo: Co sám nechceš, nečiň jinému. Tím je vyjádřen požadavek, aby se lidé navzájem uznávali jako rovnocenní a aby si každý uvědomil, že ostatní mají stejné potřeby jako on sám. Mravní hodnocení se týká hodnoty osoby, jakou má sama před sebou a před druhými. Mravní hodnocení nemá jen mezilidský aspekt, v současné době se zdůrazňuje mravní povinnost k neživé přírodě i k živočichům.

Etika jsou mimozákonná doporučení mravních hodnot a lidského jednání, která vycházejí ze zvyklostí dané společnosti. Dává návody pro jednání, chování a vystupování osob i skupin. Důležitou roli hraje postoj člověka, způsob jeho vystupování v jistých situacích.

Etika je teorie morálky, filosofická nauka o správném jednání. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla.

Morálka a etika neznamení totéž. Morálka je soustava pravidel lidského jednání, etika je filosofická disciplína, která tato pravidla zkoumá. Lidské jednání má určitou hodnotu. Na základě této vlastnosti rozlišujeme jednání morální a nemorální, správné a nesprávné.

V etice se používá slov odvozených od řeckého éthos (místo k bydlení, zvyk, mrav) a od latinského mos (obvyčej, mrav). Jazykově lze tato slova považovat za synonyma, ale v praktické filosofii slova morální, etický a mravní neznamení totéž.

Podle I. Kanta je morálka shoda vlastního jednání a svědomí nezávisle na obsahu. Mravnost (etičnost) je obsahový aspekt nezávislý na svědomí. Jinými slovy lze říci, že morálka je proměnlivý, historicky a kulturně podmíněný soubor hodnotících soudů, zvyků, názorů a norem, kterými se lidé řídí ve svém praktickém mravním jednání. Závisí na vnitřní sankci, morálně dobré nebo špatné nevyjadřuje shodu nebo neshodu jednání s vlastním svědomím. Měřítkem je svědomí, které se utváří ve vztahu s morálními pravidly dané kultury, společnosti, komunity, skupiny či rodiny.

Mravnost zahrnuje jednání odpovídající obecným mravním normám, zvyklostem a standardům, spočívající na svobodném rozhodování v příslušném sociálně-kulturním kontextu. Na rozdíl od morálky mravnost nemusí být kotvena a odrážena svědomím. Často se vztahuje na oblast sexuálního chování.

Právo a morálka

V obou případech jde o povinnost. Právní povinnosti se týkají vnější stránky jednání. Vyžaduje se pod podmínkou trestu. Povinnosti svědomí se týkají vnitřní stránky jednání (morálky). Soud nemůže soudit morálku, ale legalitu jednání.

Právo a mravní norma

Právo prosazuje jen ty roviny, bez nichž nemůže být uskutečněno všeobecné dobro. Právní normy musí být možné, tedy prosaditelné. Právo musí odpovídat přirozené mravnosti. Pozitivní právo je ve shodě s podmínkami lidství.

Etická moudrost se vytvářela v myšlení lidstva, filosofii i v náboženství v průběhu dějin. Úkolem současné etiky je znát kořeny, z nichž čerpáme, ověřovat je zkušeností, pokládat nové otázky. V celosvětové etické diskuzi se vede dialog o projektu světového éthosu, který nachází shody: důraz na lidskou důstojnost, nedotknutelnost svobody, rovnost, spravedlnost, solidaritu, lidská práva. Etika dotváří naše lidství a odpovědnost.

2.2 DOBRO A ZLO

V etice bývají často rozlišovány tři základní aspekty, na které se v různých dobách kladl různý důraz:

- dobro a zlo
- ctnost (mravní postoj)
- odpovědnost, svědomí

Dobro a zlo - jeho původ

1. Dualistické soustavy charakterizují dobro a zlo jako rovnocenné síly (zakladatel Mání, 216-276 n. l.). Svět stvořily dvě protichůdné bytosti. Dobrá stvořila ducha – světlo, zlá hmotu – tmu.

Dochází k boji ducha a hmoty, chce-li člověk podpořit dobro a stát se vyvoleným, musí jednat určitým způsobem – asketicky (vegetariánství, abstinence, pohlavní zdrženlivost).

2. Existuje jen dobro, zlo je iluze. Zlo je lidský výtvar, který brání člověku poznat dobro. Je třeba se očistit a otevřít se dobru (manistická náboženství- buddhismus, bráhmanismus).
3. Existuje dobro, ale existuje i svoboda, odmítnout ho a vytvořit tím zlo. Zlo vzniká porušením Božího řádu. (Bible- křesťané- Židé)
4. Zlo a dobro jsou lidské, relativní a neobjektivní pojmy (podle myslitelů novověké filosofie).

Co je dobro? To, co těší, uspokojuje, odpovídá tužbám, to, co je dokonané i dokončené a tedy dokonalé. Je to výsledek a cíl aktivit, jeho dosahování svobodně v souladu s rozumovým poznáním. Člověka ovládá touha po dobru a jeho naplňování.

Zlo je nedostatek dobra. Něčemu chybí to, co má mít, co chybí k úplnosti. Věc sama je dobrá, ale ztrácí svou dokonalost a stává se zlou. Mravní dobro je ve shodě se svědomím, mravní zlo svědomí odporuje. Mravní kvalitu nemůžeme posuzovat podle toho, jak se jeví navenek, ale na základě vnitřního smýšlení. Nikdo nemůže jednat mravně špatně při dobré vůli. K pojmu dobrá vůle patří, že svou povinnost plníte podle nejlepšího vědomí a svědomí.

Podle mravního principu bychom měli usilovat o správnost a vychovávat svědomí. Dobro a zlo jsou primární vlastnosti vůle. Obsah dobra a zla může být ve svědomí různých lidí chápáno různě na základě kulturních a biografických rozdílů, ale formální význam slova je stejný.

Lidské jednání je dobré jen tehdy, když nemá záporné důsledky pro mne nebo pro jiného člověka. Jednání se děje za určitých okolností. Lidé mají někdy snahu omlouvat i úplně špatné jednání. Ale některé skutky jako důsledky jednáním jsou samy o sobě špatné, i když jsou konány s dobrým úmyslem. I hrozná skutky můžeme pochopit, ale neznamená to, že je omlouváme nebo schvalujeme.

2.3 ETICKÉ KATEGORIE

Etika pracuje s etickými kategoriemi:

1. Morální normy

- zakazují, předepisují nebo doporučují, ale uplatňují i sankci, která má donucovací funkci. Příkazy nebo zákazy vymezují mravnostní cestu k dosažení kýžených hodnot. Pravidla nebo doporučení usměřňují jedince v sociální skupině. Usměrnování jednání se děje pod vlivem zájmů skupiny, společnosti, celku.
- mravní normy byly formulovány různými filozofy. Např. Konfucius vytvořil tři výroky považované za etické i v evropské kultuře:
 - o všichni lidé jsou stejní svou přirozeností,
 - o čeho chceš sám dosáhnout, k tomu dopomáhej druhým,
 - o co sám nechceš, nečiň jiným.

2. Hodnoty

- jsou předměty a cíle, o něž se jedná v mravním životě člověka. Hodnotami se nazývají i myšlenky, činy, záměry, někdy i představy, které nabývají význam z hlediska určitého lidského zájmu. Svět bez hodnot nemůže existovat. Co se jednomu zdá bezvýznamné nebo nepodstatné, může být pro jiného pozoruhodné.

Podle P. Hartla* je hodnota „názor na to, co je žádoucí, dobré a co nežádoucí, zlé; vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci, události nebo činnosti, ve spojitosti s uspokojením jeho potřeb, zájmů“. Někteří autoři řadí hodnoty mezi motivy. Pak hodnota znamená něco „žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“

Lze rozlišit dva typy hodnot:

- o instrumentální – to jsou způsoby chování a prostředky k dosahování cílů, řadí se k nim: čestný, rozumný a prospěšný přístup,
- o cílové – vyjadřují cíle, kterých by mělo být dosaženo. K cílovým hodnotám patří: prospěšný život, společenské uznání, zabezpečení rodiny.

- v institucích je třeba prosazovat: odpovědnost, otevřenost, transparentnost, důvěra, integrita a společenská vnímavost.

3. Svědomí

Svědomí je:

- reakce jedince na mravní principy a na normy jednání v sociální skupině, jejímž je jedinec příslušníkem
- osobní přesvědčení založené na přijetí určitých morálních norem, podle nichž jedinec posuzuje vlastní chování.

Svědomí podle Aristotela je praktický úsudek, podle něhož člověk pozná, zda jednání, které uskuteční, uskutečňuje nebo zamýšlí uskutečnit, je mravně dobré nebo špatné. Pro utváření svědomí platí prostá zásada. Jestliže člověk své svědomí pěstuje (kultivuje), snaží se poznávat mravní zásady a podle svědomí jedná, jak se svědomí rozvíjí. Pokud ho opomíjí, svědomí se otupuje, degeneruje a stejně tak i mravní stránka člověka. Pokud nejednáme v souladu se svědomím, pocítujeme výčitku. Svědomí nás směřuje (orientuje) k mravnímu dobru, vzniká a dotváří se po celý život.

Svědomí zahrnuje:

- poznávací proces - seznamujeme se s původem a významem norem
- hodnotící proces - posuzuje vlastní činy a záměry, vyhýbá se zakázanému zavrženíhodnému jednání
- emocionální složky (vědomí povinnosti, lítosti, viny).

Svědomí může být předcházející, kdy činíme mravní úsudek před jednáním. Pak se jedná o nejbližší normu mravnosti. Úsudek, který vznikl až po jednání, se nazývá svědomí následné.

Prostřednictvím svědomí se projevuje vzájemné ovlivňování teoretického a praktického rozumu a my si všímáme pouze výsledku: čistého svědomí nebo výčitky. Svědomí se vztahuje výhradně na naše vlastní činy. Svědomí neurčuje, co by měl dělat druhý, každý se

musí rozhodnout sám. Zdravé svědomí odmítá krajnosti, neodsuzuje, nezapírá, rozlišuje zlé a dobré skutky, umí odpouštět, nabízí porozumění a má odvahu.

Svědomí může být i deformované:

- skrupulózní (skrupulus - malý kamínek) - reaguje přehnaně na sebemenší podnět
- laxní (volný, nevázaný) - svaluje vinu na druhé, sebe omlouvá, své jednání zlehčuje.

4. Ctnost

- v širším významu zběhlost v nějaké činnosti- umím psát nebo mluvit anglicky. V etice pojmem ctnost označujeme pouze činnost dobrou. V mravním významu je ctnost trvalá pevná dispozice jednat dobře.

Co činí člověka dobrým, není pouze znalost, jak jednat, ale uskutečňování dobra. Mravní ctnost je zběhlost v konání dobra. Je zakotvena do procesu jednání. Působí na vůli a směřuje ji k dobru. Rozumová ctnost dává možnost dobře myslet, ne však dobře jednat.

Ctnosti: spravedlnost, pravdomluvnost, zdvořilost, optimismus, moudrost, rozvážnost, statečnost, trpělivost, uměřenost a zdrženlivost.

Opak ctnosti: neřest- chybný návyk s morálně špatnými důsledky, pýcha, lenost, závist, lakota, hněv, nestřídmost.

5. Odpovědnost

- pochází z latinského slova respondeo, což v českém jazyce znamená odpovídat se někomu, skládat účty anebo odpovídat na otázku.

V případě morálky toto slovo znamená, že jsme schopni rozumně odpovědět, zdůvodnit své jednání, chování, rozhodování, nebo činnost před ostatními. Z toho vyplývá, že co je dobré a zlé může být diskutováno. Dobro a zlo není věcí soukromého mínění, ale dokážeme-li ho rozumně odůvodnit, stává se srozumitelné pro každého, kdo je příčetný.

Základní podmínkou odpovědnosti je svoboda bez vnějšího donucení, která zaručuje nezávislost osobnosti a hodnověrnost jejich rozhodnutí.

- je etický pojem vyjadřující morální vlastnost, která předpokládá vzájemný vztah mezi skutky člověka (popř. chováním instituce) a jeho svědomím v rámci morálního systému, v němž žije a který přijal. Etika odpovědnosti je schopnost, ochota, povinnost člověka přičítat si a vést následky svých činů.

Odpovědnost v nejobecnějším smyslu znamená povinnost za něco ručit. V případě manažerů to znamená ručit za plnění úloh příslušejících do náplně činnosti jimi řízených útvarů a stanovených cílů.

3 ETIKA A EKONOMIKA

Slova na první pohled protikladná. Ekonomové zasvěceně používají odborné pojmy, tváří se optimisticky a předpokládají (a snaží se, aby byli věrohodní), že vše se vyvíjí dobrým směrem a že nedostatky, které se vyskytnou, dá do pořádku neviditelná ruka trhu. Avšak pokud nejste ekonom, realita nevypadá příliš optimisticky.

Ve světových měřítcích a v poslední době i v Eurozóně roste nezaměstnanost, která přináší nespravedlivé utrpení jednotlivců i rodin. Zvětšuje se rozdíl mezi bohatým Severem a chudým Jihem, což přináší opět utrpení lidí a dokonce i smrt hladem a nechotu bohatých tento stav řešit. Vznikají regionální konflikty zaviněné ekonomickými příčinami. Zbrojní průmysl potřebuje vydělávat a jeho zisky jsou enormní. Ekonomové se dlouho pokoušejí situaci řešit, ale jejich možnosti jsou omezené. Vlastní zdroje uplatňuje ekonomika jen ve výseku života.

Ekonomické řetězce jsou jen jednou z mnoha možností přístupu k životu. Na život nemusíme nahlížet jen ekonomicky. Jestliže si tuto skutečnost uvědomíme, můžeme uvažovat o ekonomice z hlediska etického.

Ekonomové se nenápadně snaží ovládnout celospolečenský život a podsouvat společnosti svůj způsob myšlení, který považují za nejperspektivnější. Ekonomika je sice na vymezeném úseku ve službách rozvoje člověka a společnosti, protože vytváří nástroje pro uspokojování potřeb, ale pokud není usměrňovaná, snaží se o neomezený růst, spotřebu a zisk.

Pronikání etických zásad do ekonomiky se ve světě projevuje od 30. let 20. století. Podnikatelská nebo manažerská etika se zrodila ve Spojených státech amerických, kde byly zpracovány dokumenty etické povahy (Code of Ethics, Code of Conduct) a byly ustanoveny etické výbory při správních radách (Ethics Committees of Board of Directious). Jejich cílem bylo zdůraznit etické zásady a programy.

V podnicích vznikaly kanceláře etiky (Ethics Office), které organizovaly semináře s etickou tematikou, připravovaly etický kodex, seznamovaly s ním zaměstnance, sledovaly jeho dodržování a navrhovaly změny, pokud některé části kodexu nevyhovovaly. Ve firmách byly zavedeny bezplatné anonymní telefonní linky (Ethic Hotlines).

Zaměstnanci měli možnost se anonymně obrátit na pověřenou osobu nebo útvar, aby oznámili skutečnost, o které se domnívali, že je v rozporu s etickými zásadami. Mohli rovněž požádat o informaci, měli-li etické dilema.

Ve velkých podnicích byla vytvořena funkce viceprezidenta pro etiku dovnitř i vně firmy. Byly uskutečňovány různé vzdělávací aktivity (semináře, etické workshopy a kulaté stoly), aby se podpořila aplikace etických zásad a aby se vyjasnil etický program v atmosféře otevřenosti. Pro získávání zpětné vazby se využívaly etické audity a osobní pohovory mezi zaměstnancem a nadřízeným. Etické audity umožňují nejen kontrolu, ale i vyhledávání procesů na podporu etické činnosti podniku.

Na přelomu století nastala krize etický hodnot. Ve společnosti se množily negativní jevy: přinucování, manipulování, vyhrožování, klamání, hmotné poškozování, znemožňování přístupu k informacím, extrémní liberalizace, kartelizace, monopolizace, bankroty, konzumní styl života. Docházelo k neplnění uzavřených smluv, zkreslování hospodářských výsledků, zkreslování účetnictví a nesplácení úvěrů. Mluví se o šedé a černé ekonomice a tunelování (insider trading).

Neetické chování podnikatelů v USA způsobilo nežádoucí pohyb akcií na burze a bylo počátkem recese (zpomalení) světové ekonomiky.

V roce 2002 byli podnikatelé veřejně kritizováni prezidentem Bushem a byl vznesen požadavek, aby ve svých aktivitách dodržovali etické zásady.

V 90. letech 20. století vyvstala i v České republice potřeba eticky ovlivnit management, aby se zmírnily nelegální představy o podnikání a s ním spojené nežádoucí dopady na společnost. S novým uspořádáním Evropy se naléhavost požadavku uplatňovat etiku v podnikání ještě zvyšuje.

Pro budoucnost je důležité, aby ekonomická rozvaha obsahovala i rozvahu etickou. Provedeme-li etický rozbor ekonomických kategorií (práce, investice, soukromé vlastnictví), zjistíme, že vše musí sloužit člověku a lidstvu, soukromé vlastnictví má sociální rozměr, práce není předmětem trhu, ale část lidského života a jeho smysl, pracující člověk není výrobní nástroj, ale tvůrce. Tomu by měli rozumět i zaměstnavatelé.

Spravedlivá mzda by měla být tak vysoká, aby stačila k důstojnému životu pracujícího i jeho rodiny. Investice by měly přispívat k obecnému dobru.

Zvláštní kapitolou ekonomiky jsou problémy rozvojových zemí, před kterými se zavírají oči, jako by nebyly. Pro přežití lidstva a smysluplnou funkci vztahů je třeba nalézt a respektovat základní mravní vědomí a hodnoty, etický směr vývoje. To je nejdůležitější úkol etiky.

Opravdový ekonomický rozvoj zohledňuje důstojnost člověka a kulturní život. Nezapomíná, že člověk je součástí přírody, nikoli jejím pánem. Vezmeme-li v úvahu tyto činitele, ekonomika se dostává do konfrontace s jinými životními hodnotami. Například s ekologií a životním prostředím

3.1 ENVIRONMENTÁLNÍ ETIKA

Je třeba si uvědomit, že hromadění věcí člověka nečiní šťastným. Spotřební civilizace chce stále více vlastnit, konzumovat a vyhazovat. Takové počínání může přinést nebezpečné důsledky v podobě ekologické krize. Rozvoj musí být kontrolován nejen ekonomickou elitou, ale i mezinárodním společenstvím.

Environmentální etika je pokus aplikovat etické teorie na lidské jednání vzhledem k přírodním objektům.

Existují dvě zelené teorie:

1. světle zelená teorie,
2. tmavě zelená teorie.

Světle zelená teorie říká, že hory, lesy mají hodnotu podle toho, jak se podílejí na blahu lidských bytostí. Tmavě zelená teorie tvrdí, že hory, řeky a pouště mají hodnotu nezávisle na blahu lidských bytostí.

Z obou teorií plynou závazky pro podnikání:

- neznečišťovat řeky, jezera, moře,

- chránit deštné pralesy,
- spotřebovávat přírodní zdroje udržitelně,
- šetřit energií,
- racionálně nakládat s odpady.

Environmentální etika považuje každou škodu na prostředí za morálně pochybnou, jedinec i podnik nesou stejnou odpovědnost.

Manažerská etika zvažuje více aspektů – environmentální odpovědnost vzhledem k odpovědnosti vůči zainteresovaným skupinám (stakeholders) a k společenským přínosům podnikání.

Podnik má na prostředí větší vliv než jedinec. Podnik více přispívá k blahu společnosti a pak poškozování životního prostředí musí být konfrontováno s přínosem pro společnost. Pokud stakeholders a společnost dají najevo, že je pro ně důležitější ochrana životního prostředí, může být vyhověno přísnějším požadavkům environmentální etiky.

Vzhledem k tomu, že životní prostředí patří v současnosti k ožehavým celosvětovým problémům, jeví se tento postoj jako poněkud pokrytecký, poněvadž např. zákazník (jeden ze stakeholders) v České republice není tak vyspělý, aby si nekupoval produkt proto, že jeho výroba zatěžuje neúměrně životní prostředí. Nepřemýšlí o tom, má pocit, že všechno je v pořádku, když výrobek je na trhu.

Nemá-li být životní prostředí vážně, nevratně poškozeno, musejí nastat změny v jeho ochraně na mezinárodní úrovni, protože znečištění není omezeno hranicemi (vodní toky, emise, ozonová vrstva). Expanzivní hospodářský rozvoj vedl ke značným ekologickým škodám a mohl by ohrozit samotnou existenci lidské společnosti.

Tato situace se začala projednávat na konferenci OSN ve Stockholmu v r. 1972. Od té doby se zavádějí četná opatření na ochranu životního prostředí (ministerstva pro životní prostředí, stanovení limitů). V r. 1985 byla přijata Vídeňská úmluva o ochraně ozonové vrstvy a v r. 1987 tzv. Montrealský protokol o látkách poškozujících ozonovou vrstvu.

Celosvětovou iniciativou, která představuje odpovědný přístup k životnímu prostředí, je výzva k trvale udržitelnému rozvoji. Trvale udržitelný rozvoj je definován ve zprávě Bruntlandové a kolektivu z r. 1987. Zásady trvale udržitelného rozvoje obsahuje dokument Agenda 21, který byl formulován na Konferenci spojených národů konané v r. 1992 v Rio de Janeiro během tzv. Summitu Země. Výzva k trvale udržitelnému rozvoji byla přijata představiteli světového průmyslu a stala se podnětem k založení Světové podnikatelské rady pro trvale udržitelný rozvoj (WBCSD).

V r. 1997 byl v Kjótu přijat protokol, který zavazuje účastníky ke snížení skleníkových plynů. Avšak zajistit hospodářský růst a nezvýšit spotřebu energií není pro ekonomiku snadné.

V r. 2002 se na summitu v Johannesburgu hodnotily změny v ochraně životního prostředí a objevil se nový ekologický problém – nedostatek pitné vody. K největším světovým znečišťovatelům životního prostředí patří nejvyspělejší ekonomiky světa, jako např. USA, Kanada, Austrálie, Japonsko a na jejich neochotě ztroskotala i ekologická konference v Kodani v r. 2009.

Ochrana pracovního a životního prostředí je faktorem, podle něhož hodnotíme společenskou odpovědnost organizace (corporate social responsibility). Chrání-li organizace pracovní a životní prostředí – šetří energií, nakládá racionálně s odpady, kontroluje emise a znečišťování – z pohledu environmentální etiky, stále ještě znečišťuje prostředí; avšak tyto iniciativy jsou lepší než žádné a můžeme usuzovat, že organizace aplikuje etické zásady.

3.2 ETIKA A SPOLEČNOST

Ve společnosti je rozšířená představa, že se podnikatelské subjekty snaží o co největší zisk a neohlížejí se na následky svého chování.

Společnost nedodržování manažerské etiky neodsuzuje, někdy jsou neetické způsoby dokonce obdivovány, protože byly zdrojem snadných zisků. Často se nepodaří prokázat úmyslné nedodržování etiky a dotýcné postihnout. Manažeři za své chyby většinou nenesou zodpovědnost a nehrozí jim postih.

Značnou roli v oblasti etiky hraje veřejné mínění, média a prohlášení politiků. Ta nemusejí vždy působit pozitivně, někdy dokonce vytvářejí představu, že etika je pouze pro naivní a že různé nekalé praktiky jsou výhodné.

V poslední době se situace pomalu zlepšuje, najde se dost pozitivních příkladů, ale o nich informuje spíše odborný tisk a ten dostatečně neovlivňuje veřejné mínění. Je zapotřebí zveřejňovat, jakých úspěchů se dosáhlo korektně. Tím se etika opět dostane do podvědomí lidí, kteří budou vnímat její význam a nezbytnost a odsuzovat, co není v souladu s etikou a odváží se proti takovému jednání vystupovat.

Ve vyspělých zemích je podnikatelská etika rozpracovanější než v České republice. Není to proto, že by tam žilo více lidí etických od přírody, ale proto, že lidé, kteří se nechovají eticky od narození, nebyli tak vychováni nebo nemají pro etiku cit, se naučili, že jsou pravidla, jejichž dodržování bude vynuceno. Neetické chování se může vyplatit jednou nebo dvakrát, ale dlouhodobě škodí. Etické normy potřebují soustavné sledování (monitorování) a zlepšování. Vláda by měla vybudovat instituce na obranu etického předneetickým.

Etiku nelze nařídit, ale můžeme usilovat o to, aby nebyla jen módním slovem, aby se zájem o její využití v praxi zvýšil, protože její absence ve společnosti, politice i ekonomice vede k neblahým důsledkům.

Etika má význam nejen pro zajišťování dlouhodobé prosperity, ale má základní význam pro vytváření pohledu na společnost.

Chování člověka a etika podnikání jsou ve vzájemném vztahu. Morálka lidí obecně (tedy i podnikatelů) je odrazem ekonomiky. Pokrok v etice není možný bez změny atmosféry v naší zemi. Představitelé státu i podnikatelé by měli na etiku začít myslet a prosazovat etická pravidla, tj. být slušní a ohleduplní ve všech oblastech života, protože všude existují souvislosti.

V současnosti se stále více mluví o korupci a jejím vlivu na společnost. Společnost klade nadměrný důraz na spotřebu a vlastnictví. Více se hledí na to, zda osobní úspěch přinese materiální bohatství, než jakou měrou přispěje jedinec k rozvoji, dobru a blahu společnosti.

Jsme svědky etické (morální) nedostatečnosti, která může být odstraněna výchovou od útlého dětství. Výchova by měla vést k občanské zodpovědnosti a ke snaze přinést společnosti užitek. Hmotné bohatství ve vztahu k občanské odpovědnosti by mělo být považováno za druhotnou hodnotu.

Společenský kapitál musí překonat finanční kapitál, neboť kultura zaměřená pouze na shromažďování materiálního bohatství je úrodnou půdou pro bujení korupce.¹ A můžeme dodat, že i dalších nekalých praktik.

Etický přístup by se měl uplatňovat ve všech oblastech souvisejících s podnikatelskou činností. Zlepšování podnikatelského prostředí je podmíněna kvalitou vzájemných lidských vztahů.

Při každé lidské činnosti, kdy dochází ke vztahům mezi lidmi, vzniká určité ovzduší (atmosféra), určité prostředí, v němž je tato činnost uskutečňována. Pro prostředí je určováno právním řádem, ale také nepsanými pravidly chování zúčastněných. Právní řád i nepsaná pravidla je třeba respektovat, protože na jejich dodržování závisí úspěch či neúspěch.

3.3 PODNIKATELSKÁ ETIKA

Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Etické hodnoty jsou univerzální, mají větší hodnotu než praktické zásady, směrnice nebo souhrn obecných zvyklostí. Přesahují specifické zájmy (národní, kulturní, ekonomické).

Podnikatelská etika poskytuje základ pro stanovení a usměrnění podnikatelského jednání. Původně se zabývala kritikou podnikání a podnikatelských praktik, kritikou ziskového motivu, v současné době manažeři kladou důraz na morálku při budování efektivní organizace.¹

Podnikatelská etika jako samostatná disciplína se začíná vyvíjet v průběhu 70. let minulého století. Jde o reakci na překonané klasické a neoklasické pojetí podnikové ekonomiky a zároveň o reakci na negativní (neetické) jevy ve společnosti.

¹ ŘEZÁČ, J. Moderní management, Manažer pro 21. Století, Brno: Computer Press 2009, str. 328

Vztah etiky a podnikání vymezují dvě pojetí:

1. širší

- vztah mezi podnikáním, státem a společností

2. užší

- vztahy uvnitř firmy
- vztahy k nejbližšímu okolí (vůči spotřebitelům, majitelům, investorům, zaměstnancům, státu, konkurenci, obchodním partnerům, místní komunitě).

Širší pojetí vychází z respektování lidských práv, solidarity občanů a stejných šancí pro všechny. Tento přístup má zajistit veřejnosti jistý dohled nad rozvojem a uplatňováním etiky ve firmě. Vlivem tlaku veřejného mínění se z podnikání vytrácejí negativní faktory (nepoctivost, klamání, bezohlednost). Stejný tlak umožňuje kritický pohled na samostatného podnikatele. Vytváří se morálka tržního systému. Prvky této morálky jsou:

- svoboda volby,
- spravedlnost v rozdělování,
- osobní odpovědnost,
- transparentnost tržního systému,
- důvěra ekonomickým subjektům.

Nositeli a uskutečňovateli hospodářské etiky jsou dvě úrovně:

- mezo-úroveň (mezo-ethics) zahrnuje jednání ekonomických subjektů a institucí jako podniky, odbory, asociace
- mikro-úroveň (micro-ethics) etika a vztahy jednotlivců jako zaměstnanců, zaměstnavatelů, spotřebitelů, dodavatelů.

3.3.1 Mezoúroveň

Znamená podnikovou (podnikatelskou) etiku. Etika v podnikání znamená odpovědné jednání a rozhodování v komplexních a většinou v komplikovaných situacích. Jedná se o

uplatnění etických principů v podnikatelských činnostech, v nichž jsou obsaženy individuální, podnikové i společenské normy a hodnoty.

Charakteristika podnikové etiky:

Podnikatelská etika je normativní etika. Normativní etika usiluje o nalezení a analyzování norem lidského chování, hledá kritéria pro stanovení „morálně dobrého“ a „morálně špatného“ chování a na jejich základě formuluje určité zákazy, příkazy nebo tabu.

Podnikatelská etika je snaha o aplikaci etických zásad do podnikání s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách. Zabývá se rozhodováním morální povahy. Zdůrazňuje teoretické i praktické znalosti a snahu o pravdivé poznání skutečnosti. Odmítá překrucování a deformovanou prezentaci skutečnosti. Není v rozporu s ekonomikou a nelze ji redukovat na respektování práva. V partnerských vztazích respektuje zásadu světového byznysu „win – win“ (vítězství – vítězství).²

Je založena na respektování pěti základních morálních hodnot:

1. plň své sliby a závazky, dodržuj smlouvy a dohody
2. nikdy nejednej se zlou vůlí a zlobou v srdci
3. buď vstřícný vzájemné pomoci a spolupráci
4. respektuj lidi kolem sebe, važ si jich a nepodváděj
5. respektuj hmotné i duševní vlastnictví každého se smyslem pro spravedlnost.

Etické zásady v podnikání

Upravují širší pojetí etiky a podnikání, protože už nelze spoléhat jen na neviditelnou ruku trhu. Nutným doplněním podnikání jsou hodnoty morální povahy. Principles for Business je dokument, který upravuje širší pojetí. Byl navržen a zpracován vedoucími pracovníky a představiteli byznysu z Evropy, Japonska a Spojených států, kteří se scházejí v rámci Kulatého stolu v Caux (Caux Round Table) od r. 1986.

² ŘEZÁČ, J. Moderní management, Manažer pro 21. století, Brno: Computer Press 2009, str. 320

V rámci Kulatého stolu se řeší globální odpovědnost podnikání za snížení společenských a ekonomických hrozeb světovému míru a stabilitě. Dokument Principles for Business obsahuje tyto zásady:³

1. ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím, spravedlnosti a světovému společenství
2. podnikatelské chování – od litery zákona k vzájemné důvěře. Tato zásada zdůrazňuje takové hodnoty v podnikání jako je pravdomluvnost, upřímnost, otevřenost, respektování dohod, transparentnost při respektování oprávněné existence firemního tajemství
3. respektování pravidel – předpisů dané země i mezinárodních úmluv
4. ochrana životního prostředí – úsporné využívání přírodních zdrojů a soustředění se na podporu udržitelného rozvoje
5. vystříhání se nezákonných operací – zásada zavazuje vlastníky, manažery a podnikatele, aby se vyhnuli korupci, podplácení, praní špinavých peněz, podpoře terorismu, obchodu s narkotiky a podpoře organizovaného zločinu.

Ve třetí kapitole dokumentu Principles for Business se objasňuje jednání se zainteresovanými stranami - stakeholders.

Stakeholders (třetí strany v podnikání) jsou všechny zainteresované osoby, které vstupují do vztahu s organizací.⁴

Podnikatelská etika v širším pojetí je podporována doporučeními OECD (Organisation for Economic Co-operation and development). Byl vytvořen Kodex správy a řízení společností, který v roce 2004 vyústil do tzv. Bílé knihy, která obsahuje doporučení ohledně pravidel správy organizací (corporate governance). Podkladem pro tvorbu etických kodexů by měly být Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti.

³ ŘEZÁČ, J. Moderní management, Manažer pro 21. století, Brno: Computer Press 2009, str. 322-323

⁴ BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská ekonomika, Praha: Management Press 2003, str. 33-34

Mandát OECD je velmi široký, zabývá se řadou záležitostí vztahujících se k ekonomice, životnímu prostředí a sociální politice. OECD přispívá k prosazování tzv. měkkého práva – nesvazujících nástrojů, které mohou vést k závazným dohodám. V současnosti má 30 členských států. Česká republika přistoupila v roce 1995.

Důvody pro zavádění etiky do podnikové praxe jsou:

- způsob, jak se podnik chová k vnějšímu i vnitřnímu okolí, může mít vliv na jeho pozici na trhu a hospodářské výsledky (konkurenční výhoda),
- právo neřeší všechny problémy a vztahy,
- sílící tlak spotřebitelů na společenskou odpovědnost podniků,
- tlak na dodržování etických standardů,
- čestné jednání je zárukou dlouhodobého růstu a úspěšného podnikání a směřuje k dlouhodobému rozvoji organizace,
- morální rozměr ekonomického života, podpora motivace, loajality pracovníků, identifikace s ekonomickými i mimoekonomickými cíli firmy,
- věrnost zákazníků,
- pozitivní image organizace,
- žádoucí organizační kultura.

Oblasti uplatnění podnikatelské etiky:

- společenská odpovědnost firmy,
- ochrana práv a odpovědnost zaměstnanců,
- ochrana spotřebitelů,
- využití energie,
- ochrana prostředí.

Nástroje institucionalizace etiky:

- etické kodexy,
- kodexy chování,
- funkce ombudsmana,
- etické výbory,
- etický (sociální) audit,
- výchova k etickému jednání.

3.3.2 Mikroúroveň

Spočívá na ochraně oprávněných zájmů a potřeb zaměstnanců. Je upravena Ústavou ČR a ústavním zákonem č. 2/1993 Sb., ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb., kterým předsednictvo ČNR vyhlásilo Listinu základních práv a svobod. Mikroúroveň etiky je podepřena zákoníkem práce. Kromě zákoníku práce existují i další zákonné předpisy. V České republice se významem a potřebou uplatňování etických postojů v ČR začaly zabývat instituce po r. 1990. Z výzkumů vyplynulo, že 60 % oslovených podniků si přeje, aby byly při podnikání dodržovány etické principy a jejich dodržování kontrolováno.

Občanské sdružení Etické fórum ČR prosazuje etické podnikání v ČR a následuje cestu, kterou se vydaly USA, Velká Británie a Polsko. Formuluje etické normy, které respektují světově uznávané etické principy podnikání a hodnotící kritéria. Ta umožňují objektivně posoudit a certifikovat chování firmy v oblasti etiky v rámci tzv. etického auditu. V roce 1997 bylo v ČR založeno občanské sdružení Etika podnikání a veřejné správy, které si klade za cíl spolupracovat s manažery a připravit je na nový řídicí styl, který bude uplatňovat etické postoje.

Sdružení organizuje semináře, vědecké konference a vydává odborné publikace, avšak není příliš úspěšné. Setkává se s malým zájmem manažerů a podnikatelů, stěžuje si na pomalost legislativy a nedůslednost ve vymáhání práva.

3.4 MANAŽERSKÁ ETIKA

Je specifický směr profesní etiky a můžeme ji chápat:

- v širším pojetí - znamená principy odpovědného jednání managementu vůči vnějšmu okolí (stakeholders)
- v užším pojetí - znamená aktivní vztah mezi nadřízeným a podřízeným (mezi manažerem a řízeným objektem)

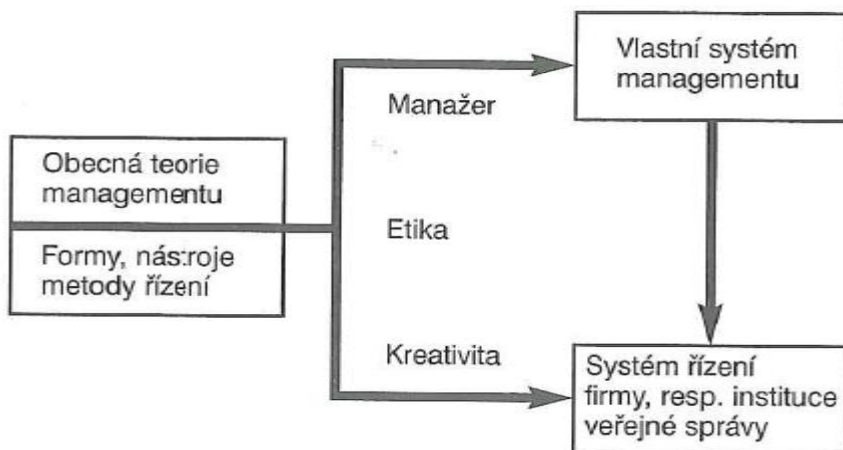
Co znamená manažerská etika?

Manažeři svému kolektivu dávají příklad a určují prostor, rozsah úkolu i etická kritéria. Záleží na tom, jak sami manažeři etické postoje vnímají a uplatňují a jsou-li pro podřízené vzorem.

Manažerská etika je úsilí, které aplikuje zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce.

Může jít o aplikaci:

- do technologie systému řídicí práce, což někteří nazývají: „řízení řízení“,
- do systému řízení pracovní, technologické činnosti řízené organizace



Obr. 1 Technologie manažerské etiky

Zdroj: BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská ekonomika*, Praha: Management Press 2003, s. 38

Manažerská etika má smysl ve všech oblastech, kde se uplatňuje management, a to z těchto důvodů:

1. Řízení jsou činnosti, které ovlivňují vývoj a chování řízeného objektu. Při řízení manažer:
 - usměrňuje chování podřízených
 - stimuluje motivovanost podřízených
 - stimuluje ztotožnění se (identifikaci) s cíli a ztotožnění se s celou strukturou řízeného objektu
2. Efektivnost (účinnost) je podmíněna:
 - úrovní komunikace
 - úrovní interpersonálních vztahů
3. Etika se realizuje, uskutečňuje na základě mezilidských (interpersonálních) vztahů. Úroveň mezilidských vztahů je výsledek snahy manažera získat spolupracovníky pro tvořivou práci při plnění úkolů řízeného podniku.

Ve vztahu řídicí pracovník - zaměstnanec uplatňuje manažer moc, pravomoc a zodpovědnost.

3.4.1 Druhy moci

- odborná moc - manažer má znalosti, jak úkol nejlépe provést
- moc odměňovat- manažer disponuje odměnou, odměna je zaměstnanci očekávána, odměna není využívána k manipulaci, pro odměnu existují transparentní kritéria
- moc legitimní (poziční) - vyplývá z pravomoci manažera, manažer klade jasné a zdvořilé požadavky, manažer je přístupný odlišným názorům
- moc referenční - vyplývá ze ztotožnění se (identifikace) pracovníků a manažera, manažer vyjadřuje uznávání a pozitivní přístup, zneužívá osobní služby nad rámec pracovního vztahu

- moc donucovací - manažer disponuje trestem a udělení trestu objektivně hodnotí, zaměstnanci se zabraňují v chování, které poškozuje firmu a rychle se reaguje na neetické jednání.⁵

Manažerská etika není jen otázka řízení, ale bývá tak zjednodušována. Rozvoj vědy a techniky přináší další požadavky na manažera:

- rozvíjet odbornost
- příprava na řešení nových problémů
- sledování vývoje managementu a ekonomie
- umění prakticky využít znalosti
- hledat nové formy pro motivaci zaměstnanců k tvůrčímu plnění strategického objektu

Požadavky vyplývají:

- z odpovědnosti manažera za postavení organizace v ekonomickém okolí
- z odpovědnosti k vlastníkovu organizace
- z odpovědnosti za zabezpečení svých zaměstnanců a zabezpečení své rodiny.

Úkolem manažerské etiky je získávat zaměstnance pro plnění podnikových cílů stimulováním pracovní motivace celého pracovního kolektivu.

Podnikové cíle jsou řešení operativních problémů a řešení strategie řízení objektu. Strategie dlouhodobě určuje hlavní cíle řízení objektu a podmínky a předpoklady efektivního rozvoje.

Strategické řízení znamená:

- projektovat dlouhodobé cíle
- projektovat způsoby, jak jich dosahovat.

⁵ BLÁHA, J., DYTRT, Z. Manažerská ekonomika, Praha: Management Press 2003

Oproti tomu **taktické řízení** znamená:

- tvořit krátkodobé a operativní cíle
- volit způsoby, jak je realizovat.

Strategické řízení se nikdy nepřizpůsobuje taktickému, ale taktické řízení zabezpečuje cíle strategického řízení.

Strategický cíl manažera je účinná stimulace zaměstnanců:

- k tvořivé práci
- k sounáležitosti se zaměstnavatelem a podnikem. Zaměstnanci by měli cítit povinnost podílet se na prohlubování etiky v řízení a v plnění úkolů.

Při dobré práci manažera by mělo u zaměstnanců vzniknout přesvědčení, že management i zaměstnanci mají totožné zájmy. To by přispělo:

- k růstu kultury řízeného objektu
- k růstu postavení řízeného objektu v ekonomickém okolí
- k zlepšení ekonomické efektivity.

Spoluúčast pracovníků na řízení daného objektu neznamena, že pracovník bude radit manažerovi, co má dělat, ale že pracovník se bude účastnit řízení v prostoru, který dobře zná, tj. v oblasti, kde pracuje. Znamená to, že zaměstnanec, který dostal příkaz, nejlépe ví, jak ho má realizovat. Manažer by neměl radit podřízeným, jak plnit příkazy, protože podřízený by měl být odborníkem v oblasti, které se příkaz týká.

Top manažer naopak dělá to, čemu nejvíce rozumí. Zajišťuje systémové řízení objektu jako celku. Obvykle se tak děje formou příkazů směřujících k dosažení určitého stavu, v určitém čase, kvalitě a rozsahu. Chování řízeného objektu jako celku by mělo být efektivní a mělo by zapadat do rámce vypracované strategie. Jedná se o řízení podle cílů (management by subjectives).

V 2. polovině minulého století dosáhly techniky řízení vysoké úrovně uplatněním výpočetní a komunikační techniky. Ale tento rozvoj se neprojevil inovacemi metod a

forem řídicí práce. Technické vybavení přineslo pouze časovou úsporu v řídicím procesu. V podnicích se stále řídíme ukazateli kvantity. Kvalitu vývoje jevů neumíme prostřednictvím ukazatelů vyjádřit, avšak kvalita zahrnuje etické postoje manažera a kultury řízeného objektu. Avšak kvalita i kvantita jsou pro rozhodování stejně důležité.

Rozhodne-li se manažer ve své práci zohlednit etiku, musí mnohé prozkoumat:

- seznámit se s pojmem etika
- uvědomit si, co je obsahem pojmu
- identifikovat se (ztotožnit se) s obsahem pojmu
- osvojit si etické zásady
- vědět, proč je uplatňování etiky důležité
- být přesvědčen o přínosu manažerské etiky pro současnost a především budoucnost řízeného objektu
- ujistit se, že je schopen naplňovat složky manažerské etiky
- rozvíjet svou osobnost:
- umět eticky komunikovat, chovat se, myslet
- sledovat vývoj ekonomie a managementu
- připravovat se na nové úkoly, rozvíjet svou odbornost
- umět využívat svých znalostí
- hledat a uplatňovat nové manažerské teorie
- nelpět na dodržování tradičních metod řízení
- vyvarovat se sledování nepodstatných informací a činností
- věnovat pozornost svému vlastnímu stylu řídicí práce a spojit ho s využitím (aplikací) etických postojů

- spojit své poznatky, zkušenosti, osobní možnosti a specifické podmínky a využít jich pro řešení svých záměrů a rozhodnutí k získávání zaměstnanců pro plnění cílů podniku.

Podnikatelská a pracovní slušnost může zpočátku přinášet komplikace, avšak dlouhodobé úsilí bude efektivní. Bude zlepšovat vnitřní stabilitu řízeného objektu a jeho postavení v ekonomickém okolí. Cílem řízení není krátkodobý zisk nebo úspěch, ale dlouhodobá efektivnost.

Manažer by si měl uvědomit, jaké nároky manažerská etika bude představovat v oblasti morálky, erudice a kvalifikace a je-li schopen etiku aplikovat v každodenní práci a měl by si opovědět na otázky, je-li schopen naplnit předpoklady pro plnění manažerské etiky, co musí udělat pro splnění těchto předpokladů, je-li to pro někoho náročné a může-li se bez manažerské etiky obejít.

Jestliže manažer došel k názoru, že budoucnost si žádá nové přístupy v technice a obsahu řídicí práce a že s těmito požadavky se musejí vypořádat všichni, kteří budou chtít být úspěšní, bude muset přemýšlet, co podniknout a jak postupovat, aby se vypořádal s inovováním své práce.

Než se manažer rozhodne, měl by se snažit proniknout do podstaty manažerské etiky a metod vytváření protetického klimatu v řízeném objektu a měl by se snažit porovnat své názory s poznatky a zkušenostmi ve svém okolí.

Když manažer dospěje k rozhodování, zda přijmout nebo nepřijmout manažerskou etiku, měl by zvolit následující postup:

- manažer si definuje pojem manažerské etiky
- provede objektivní analýzu (spektrální analýzu) vlastní dispozice k naplnění jednotlivých složek systému manažerské etiky
- položí si otázku, zda má sílu a předpoklady osobní nedostatky v některých oblastech překonat, jak by mohl postupovat, kolik času by tomu asi věnoval a jakým způsobem by se s tím mohl při výkonu své praxe vypořádat

- zda by mohl efektivně využít svého dobrého postavení v některých prvcích subsystémů manažerské etiky, aby z důvodu slabosti v ostatních prvcích nebrzdil start celého systému
- jakými metodami a v jakých intervalech bude sledovat, zda manažerská etika jako inovace systému řízení skutečně zvyšuje kulturu řízení objektu a jeho ekonomickou efektivnost.

Manažer si musí uvědomit, že řízení každého pracovníka je jedinečné, tj. člověk má svá specifika; že lidé (řízené objekty) mají svá specifika a liší se od sebe navzájem, i když vykonávají stejnou práci, činnost) na základě specifických faktorů (tvořivost). Jedinečnost pracovníků a její využití bude mít velký význam. Někdy je jedinečnost pokládána za zálohu budoucnosti. Na základě jedinečnosti může manažer efektivně projektovat inovace (manažerskou etiku) do své manažerské činnosti.

Jedinečnost řízeného objektu je dána existencí vnitřních a vnějších podmínek, které v součtu představují specifické podmínky, ve kterých řízený objekt skutečně existuje a které musí manažer brát v úvahu. Manažer se musí zamyslet nad tím, které z podmínek jeho záměry komplikují, bude-li je moci ovlivnit, zda změna podmínek přispěje k vyšší efektivnosti inovačního procesu (tj. zavádění etiky).

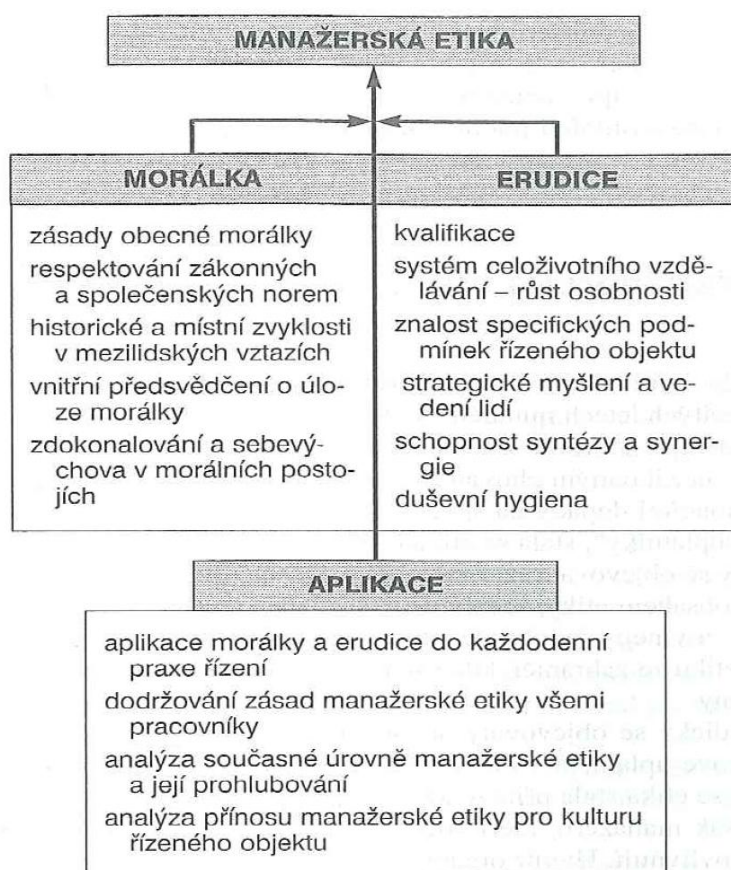
Efektivní řízení vyžaduje existenci specifických (příznačných, osobitých, zvláštních) podmínek respektovat. Specifické podmínky se musí manažer učit poznávat, pochopit, respektovat, tolerovat a zejména využívat. Tj. na jejich základě zvolit jednání. Z toho vyplývá, že se musí opustit přežitě způsoby. Specifické podmínky se nevyvíjejí izolovaně, jsou ovlivňovány vnějšími obecnými faktory. Způsoby, jak řídit eticky, musí každý manažer nalézt sám. Nikdo neumí vypracovat příručku etického manažera. Nelze vytvořit univerzální (všeobecný) program k prohlubování řídicí práce a ovlivňování efektivnosti, protože každý řízený objekt je jedinečný a nemůžeme ho srovnávat s jiným objektem. Někdy by mohly pomoci rady (manažerů), avšak vždy je potřebné i vědecké vzdělání manažera. Kombinace těchto složek může pomoci při přípravě vlastní manažerské technologie.

V devadesátých letech vyvstala potřeba ovlivnit management etikou, aby se omezily nelegální představy v podnikání. Potřebou etiky v managementu se začaly zabývat různé

společnosti a přicházely různé názory ze zahraničí, kde nedostatek etiky rovněž působil problémy.

3.4.2 Struktura manažerské etiky

Ojedinele se objevovaly názory na praktické a systémové uplatnění etiky v ekonomice a v managementu. Jedná se o to, aby etika byla přirozenou součástí práce všech zaměstnanců a zvláště manažerů, protože si etické chování uvnitř i vně organizace nejvíce ovlivňují. Uvnitř organizace i ve spolupráci mezi organizacemi vzniká požadavek na vyšší stupeň kultury práce a vztahů. Naléhavost tohoto požadavku se zvyšuje s novým uspořádáním Evropy. Manažer by měl cítit potřebu ztotožnit se s úlohou i obsahem manažerské etiky. To se může stát na základě jeho vnitřních etických postojů i na základě poznané nutnosti, protože snaha vytěsnit neetické praktiky z managementu i ekonomiky je společná ekonomickým i politickým vůdcům celého světa (i když někdy pochybujeme).



Obr. 2 Struktura manažerské etiky

Zdroj: Bláha J., Dytrt Z.: *Manažerská etika*, Management Press, Praha 2003

Je zřejmé, že manažerská etika vychází ze tří na sobě závislých a vzájemně se doplňujících oblastí.

1. Morálka

Souhrn mravních zásad, souhrn norem a pravidel chování lidí ve společnosti v určité etapě společenského vývoje. Pojednává o jednání člověka z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti, čestnosti a nečestnosti. Vytváří se po tisíciletí. Na základě analýzy morálních ideálů evropského lidství *můžeme určit, co v dějinách funguje a co ne.

Nefunguje:

- arogance (jako postoj k práci i světu)
- egoismus (osobní i skupinový)
- konzumerismus (hromadění učiní člověka šťastným, usilování o majetek vede k potřebě nejen mít, ale stále získávat, což může zapříčinit ekologickou katastrofu)
- neodpovědnost (odmítáme domýšlet důsledky svých činů, svého jednání a svých slov)
- zášť a zloba.

Funguje:

- odpovědnost a svědomitost
- radost z práce
- postoj úcty a vzájemnosti
- láska a péče
- služba.

Etické problémy, s kterými se potýkáme v současnosti, nejsou nové, lidstvo se s nimi potýká století.

V současnosti věnujeme pozornost soustavě zákonných a společenských norem a jejich respektování, avšak zákonnými normami nejsou pokryty všechny ekonomické, politické a

společenské jevy. Pestrost a rozmanitost života společnosti není možné zcela podchytit zákonnými normami, proto je nezbytné zohledňovat historické a místní zvyklosti. Respektování morálních zásad jistým způsobem omezuje svobodu jedince, avšak stabilizuje společenské poměry a chování jedince i společnost před různými pochybeními. O principech morálky a nezbytnosti jejího dodržování musíme být vnitřně přesvědčeni, jinak by etické postoje byly formální a sloužily by k zastírání opravdových úmyslů. Eticky by se lidé měli chovat i v soukromí, ale mnozí nesou ochotni se ztotožnit s etickými zásadami a odsouvají jejich dodržování. Totéž platí i v managementu. Avšak okolí rychle pozná, kdy jde o přetvářku a skrývání přestupků. Důvěra v poctivost (čestnost) manažera se rychle ztratí, ale pomalu získává.

V morálních postojích je zapotřebí se stále zdokonalovat a sebevýchova v tomto směru je charakteristickým znakem rozvoje etických postojů každého jedince. Nedodržování morálky zdánlivě urychluje naplňování cílů, proto musíme své morální postoje vnitřně upevňovat, abychom si vytvořili vnitřní systém mezí, které nebudeme chtít překročit. Tyto meze můžeme nazvat svědomím.

2. Erudice (odborné vzdělání)

V oblasti erudice je uváděna nejprve kvalifikace tzn. systém celoživotního vzdělání a péče o růst osobnosti. Vláda má povinnost zajistit kvalitní veřejné vzdělání, aby se i lidé s nízkými příjmy mohli vzdělávat.

Víme, že manažerská etika vychází z morálky, ale tato oblast musí být doplňována o další aspekty. K nim patří soustavné a cílevědomé zvyšování erudice manažerů a jejich tvořivé úsilí. Morálku a erudici je třeba přenést (zapracovat) do technologie vlastní řídicí práce. Erudice není tvořena jen vzděláním. Její podstatnou složkou jsou i zkušenosti. Teoretické znalosti a praktické zkušenosti tvoří jednotku kvalifikace a základ myšlenkové úrovně jedince. Manažeři musejí svou erudici a styl své práce cílevědomě pěstovat a soustavně se připravovat na novou pozici manažera, kterou však v současnosti nedokážeme přesně definovat.

V současné době jde o hledání metod, s jejichž pomocí by bylo možné aplikovat etiku do řídicích činností manažerů. I když existuje vyspělá manažerská etika, nepřináší zatím plný ekonomický efekt. Aby se efekt dostavit, manažeři musejí zvyšovat erudici, osvojovat si

moderní ekonomické teorie a lidské hodnoty. Získané vědomosti pak budou využívat v praxi. Někteří manažeři se domnívají, že zavádění inovací (etiky) do zavedeného managementu zvyšuje riziko řídicí práce. Stále jsou uplatňovány stejné formy řízení jako před lety a manažeři si neuvědomují dynamiku současného vývoje, ale nebudou-li kreativní, nepůjdou-li s dobou, budou ztrácet.

Jednou z možností je přistoupit k řízení vývoje podnikových jevů z jiného než kvantitativního hlediska, jak jsme dosud zvyklí, když je zobrazujeme podnikovými ukazateli. Je třeba respektovat i kvalitativní stránku podnikových jevů, což pomocí podnikových ukazatelů není možné. Je obtížné zobrazit např. kvalitativní vlastnosti pracovníků – kreativitu, komunikativnost, identitu s organizací. Avšak tyto hodnoty jsou důležité pro řízení a manažer s nimi musí při rozhodnutí počítat, jsou důležitým podkladem pro komplexní rozhodování manažera.

Devadesátá léta minulého století přinesla do řízení vyspělou informační technologii a technická stránka řízení doznala po jejím zavedení velkého pokroku. Na základě využívání širokého spektra dostupných programů se zkvalitňovala a urychlovala manažerská komunikace, zpracování a přenos dat.

Avšak metody řízení ekonomických, sociálních a politických jevů se nevyvíjely stejně rychle a to způsobilo nekomplexní rozvoj managementu. Vývoj řízení naší ekonomiky stále přehlížel jedinečnost řízených objektů, která bude sehrávat stále významnější roli. Významní zahraniční experti pokládají práci spojenou s využíváním specifických podmínek řízených objektů za nezanedbatelnou zálohu dalšího ekonomického rozvoje. Efektivní řízení vyžaduje respektovat existenci specifických podmínek. Avšak poznávání a nevyužívání specifických podmínek řízených objektů má rezervy.

Každý řízený objekt je jedinečný, i když vykonává stejnou práci jako jeho soused. Řízené objekty se mezi sebou liší na základě specifických podmínek jako druhu a struktury produkce, tvořivosti pracovníků, úrovně techniky a výrobní nebo pracovní technologie. Vnitřní specifické podmínky řízených objektů se nevyvíjejí izolovaně, jsou ovlivňovány vývojem vnějších specifických podmínek sociálních, obchodních, finančních, správních, regionálních, vzdělávacích. Na formování vnějších obecných podmínek se mohou podílet i

představitelé řízených objektů. Ti však příliš nevyužívají demokratického aparátu naší ústavy a na tvorbě vnějších specifických podmínek se nepodílejí.

Realizačním prostorem pro uplatnění manažerské etiky jsou mezilidské vztahy, kde se etické postoje uskutečňují. Znamená to hledání efektivních vztahů s podřízenými i zajišťování dobrých vztahů mezi nimi, protože lidé jsou nejdůležitějším článkem v dodržování etických principů a norem managementu. Kvalita mezilidských vztahů a růst osobnosti vyžadují prohlubování osobního systému celoživotního vzdělávání. Manažerská etika je výsledkem spolupráce a vztahů lidí a její praktická úroveň závisí na člověku. V nové ekonomice jsou lidé pro firmy tím nejcennějším, protože jediným nenapodobitelným prvkem je schopnost lidí vynalézat, tvořit a produkovat. Vše ostatní může konkurenční firma okopírovat.

Manažerská etika je výsledkem spolupráce a vztahů lidí a její praktická úroveň je závislá na člověku. Zde se nabízí využití týmové práce, která rozvíjí odpovědnost a kreativitu, ale i identitu pracovníka s manažerem a pracovištěm. Tak se rozvíjí kultura každého pracovníka i kultura pracoviště.

Na složitou a nesnadno předpověditelnou budoucnost se manažeři musí připravovat, musejí počítat s tím, že etika bude nezbytnou součástí jejich práce, protože takové pojetí se již ve vyspělých ekonomikách prosazuje.

K poznání specifických podmínek řízeného objektu se využívá technicko-ekonomického rozboru. Jednotlivé kroky jsou analýza (rozbor), komparace (porovnání) a syntéza (sjednocení).

Synergie znamená, že celek je vždy více než součet jeho částí. Synergie je důležitá při rozhodování např. rozhoduje-li se o organizační struktuře řízeného objektu (má-li být řízení horizontální nebo vertikální)

Dodržování zásad duševní hygieny a relaxace je předpokladem tvořivé práce a práce s informacemi. Duševní hygiena zvyšuje schopnost kreativně pracovat a efektivně využívat informace.

3. Aplikace

Morální zásady a získanou kvalifikaci si nenecháme pro sebe, ale aplikujeme je v pracovní činnosti. Sledujeme dodržování etických zásad a přínos pro řízenou organizaci a její zaměstnance:

- z hlediska ekonomického
- z hlediska zvyšování kultury řízeného objektu a zlepšování jeho postavení v ekonomickém okolí. Vypracujeme metodu sledování a dodržování vymezených zásad všemi pracovníky.

V takových případech se používají etické kodexy nebo etické audity.

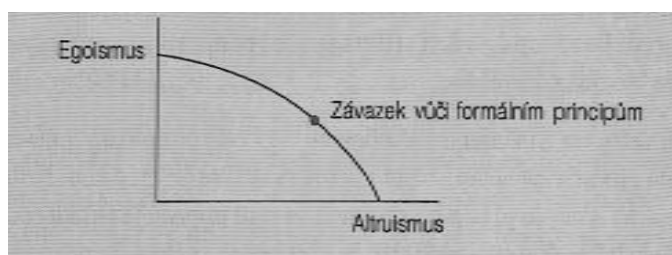
Dbáme, aby vývoj a naplňování pojmu manažerské etiky nezaostávaly, sledujeme vývoj společnosti a tvoříme a aplikujeme nové pozitivní inovace.

4 ETIKA A MANAŽER

4.1 ETICKÉ STANDARDY

Při rozhodování má manažer za úkol dávat do souladu protichůdné hodnoty. Manažer zvažuje vlastní přání a požadavky organizace, ale musí brát v úvahu i požadavky zaměstnanců a celé společnosti. Manažera může přitahovat rozhodnutí, které by mu sice přineslo užitek, ale pro firmu ani společnost by nebylo vhodné. Manažerská rozhodnutí mohou mít dopad na život lidí a jejich životní úroveň. Určují rovněž rozdělování disponibilních zdrojů a ukazují, jak jsou zaváděna a vykládána podniková pravidla a taktiky.

Studiu etických záležitostí se věnují filozofové, logikové i teologové. Z jejich myšlenek se utvářejí principy (zásady), kterými je možné se řídit při rozhodování. Zjednodušený model etického chování zobrazuje tři různé východiska pro tvorbu etických pravidel.



Obr. 3 Etický rámec

Zdroj: DONNELLY, J.H., GIBSON J.L, IVANCEVICH, J.M. Management, Praha: Grada Publishing, str. 146

Egoismus znamená maximum osobního prospěchu a někdy se může stát jediným hlediskem pro rozhodování, pak by sobecký jedinec rozhodoval podle toho, z čeho má největší osobní prospěch (peníze, prestiž a jiné požitky). Kdyby taková rozhodnutí byla zároveň prospěšná i pro organizaci a společnost, bylo by vše v pořádku, avšak egoistický manažer nehledí přednostně na prospěch ostatních.

Altruismus znamená maximum prospěchu druhého a může být rovněž jediným aspektem rozhodování. V tom případě jedinec rozhoduje s ohledem na prospěch druhých. Bude-li manažer zohledňovat tento princip, bude hodnotit dobré a špatné rozhodnutí podle toho,

kolika lidem přinese užitek. Pokud však není zájem jedince totožný se zájmem ostatních, nemohou důsledky rozhodnutí uspokojit zájem tohoto jedince.

Závazek vůči formálním principům se nachází mezi egoismem a altruismem, tedy mezi dvěma extrémny.

Etika závazku vůči formálním principům je založena na myšlence že „správnost či nesprávnost konání závisí na dodržování principů, ne na důsledcích chování“, které jsou kritériem pro určení charakteru chování.

Mnoho lidí se neztotožňuje s myšlenkou, že by se jejich jednání mělo řídit jen jedním principem a upřednostňují pluralistický přístup, v němž je zohledněno několik stupňovitě uspořádaných principů. Odborné manažerská literatura uvádí tři principy, které by manažeři měli při rozhodování respektovat:

1. upřednostňovat zájmy společnosti před zájmy organizace
2. upřednostňovat zájmy organizace před zájmy osobními
3. odhalovat pravdu ve všech případech organizačního i osobního chování.

Tyto tři principy je možné považovat za jisté vodítko, ale neposkytují návod, jak jednat v praxi. Samozřejmě, že manažer musí zvažovat užitky pro společnost, pro organizaci a pro něho samotného, avšak určování užitků není snadnou záležitostí. Pluralistický přístup je považován za etický, protože poskytuje manažerovi dobrý základ, aby mohl posoudit, zda se chová správně.

4.2 ETIKA – MANAGEMENT – MANAŽER

Management je souhrn všech činností, které je třeba vykonat pro zabezpečení chodu organizace. Management představuje soubor poznatků z praxe, které dávají návod pro jednání. Opírá se o různé vědní disciplíny: ekonomie, matematika, statistika, psychologie, sociologie a v poslední době ovlivňuje management významně i etika. Management obsahuje i prvky umění. Mluvíme-li o umění, máme na mysli individuální schopnosti manažerů:

- schopnosti organizační
- umění jednat s lidmi
- schopnost kvalifikovaného rozhodování
- vystupování

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě pověření uskutečňuje řídicí činnosti, pro niž je vybaven odpovídající způsobilostí, pravomocí a odpovědností.

Úspěšnost manažera závisí na:

- odborných znalostech
- jeho přesvědčivé a silné osobnosti s řadou schopností jako je být:
 - kreativní (tvořivý) – nápady, jak dělat věci lépe
 - flexibilní (pružný) – udělat věci dříve než ostatní
 - koncepční (plánovitý) – mít vizi, jak bude pracovat on i ostatní
 - komunikativní (sdělný) – naslouchat názorům jiných a inspirovat se jimi.

Manažer by měl být osobností mravně vyspělou, protože je nositelem odpovědnosti v ekonomické sféře, je spoluodpovědný za životní úroveň v zemi, má povinnost hospodařit a rozkazovat s ohledem na:

- ochranu životního prostředí
- zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců
- prohloubení důvěry občanů v kvalitu tržního ekonomického systému.

Manažer má společenskou zodpovědnost a podílí se na prosperitě státu v hmotné i duchovní oblasti. Na schopnostech manažera rovněž závisí, jak zhodnotí kapitál.

Z pohledu etiky jsou právě manažeři nejvíce odpovědní, nesou tíhu morální zodpovědnosti, stávají se rozhodujícím článkem podniku. Jejich chování a jednání v rámci podniku je nejviditelnější, zaměstnanci ho pozorují a může jim sloužit jako vzor.

Etické vedení je plně v pravomoci (kompetenci) manažera, v tom případě je rozhodující, jaká je morální kvalita manažera, jaký je rozsah jeho svobod a jaká je míra oprávnění rozhodovat.

Podle tradičního managementu nadřízený ve své práci naplňuje dvě funkce vedení, funkci lokomoční, která se vztahuje k cílovému plnění úkolů, a kohezní, která působí na udržování soudržnosti skupiny. Jestliže strategický plán podniku zahrnuje i etiku, pak přibývá role „vůdčího hráče“. To znamená, že manažer neodpovídá jen za ekonomické výsledky. Musí podřízené motivovat k úvahám, které mohou pozitivně ovlivnit realizaci ekonomické podnikové strategie. Role třetího hráče může znesnadňovat lokomoční a kohezní funkci vedení, avšak vytváří prostor pro iniciativu a názory pracovních skupin, zvyšuje možnost pohotově jednat (operativnost), vyskytnou-li se bezprostřední problémy. Manažer jako vůdčí hráč má možnost čelit ohrožení strategickému i etickému. V pracovní skupině se vytváří prostor pro etické přemýšlení, uvažování (reflexi), poté je třeba citlivě vnímat morální kritické situace a řešit je.

Řešení je možné rozhovorem (dialogem) v rámci skupiny nebo postoupením řešení nadřízenému (ethical displacement – etický posun).

Jestliže chce manažer přijmout roli vůdčího hráče, musí ustoupit od autoritativního stylu jednání a využívat demokratické prvky řízení. V něm se musí zachovat základní jádro normativní etiky.

Při vedení je třeba citlivě získávat, budovat a prosazovat vlastní autoritu ve vztahu nadřízený – podřízený. Při etickém vedení se k tomuto přidává i morální rozměr (dimenze).

V mravním hodnocení má otázka jak (jakým způsobem) rovnocennou hodnotu jako otázka co (tedy účel). Využije-li se k dobrému cíli nemorální metody, dochází k mravnímu znehodnocení cíle. Stejná situace nastává, když jsme ke špatnému cíli došli slušnými metodami. Proto by měl každý manažer využívat etické sebereflexe a posuzovat morálnost úkolů, které má s podřízenými uskutečňovat. Nejedná se o hledání jakýchkoli prostředků k prosazení vlastní vůle ve smyslu „účel světi prostředky“, ale o mravní hodnotu těchto prostředků i samotných požadavků, které jsou prostřednictvím autority přenášeny na podřízené. Jedná se o případy, které jsou z hlediska legality možné, ale z hlediska etiky

nejednoznačné. Manažer může plnit v rámci podniku eticky autoregulační funkci a zkvalitňovat morální hodnotu podnikání firmy.

Způsobem uplatňování autority v managementu v různých stádiích morálního růstu podniku se zabýval Richard H. Guerrette. Stanovuje pět stádií morálního růstu, charakterizuje je jedním nejvýraznějším rysem, který udává ráz vnitropodnikové atmosféry a vytváří mravní klima na pracovišti.

Guerrette stanovil pět nejobecnějších způsobů uplatňování autority managementu (donucovací, odměňovací, normativní, racionální a kolegiální), které odpovídají stádiím morálního růstu firmy. Své záměry shrnul do tabulky.

Tab. 1 Interakce autority managementu a podřízených

INTERAKCE AUTORITY MANAGEMENTU A PODŘÍZENÝCH V RŮZNÝCH STÁDIÍCH MORÁLNÍHO RŮSTU			
Stadia morálního růstu	Způsob uplatňování autority	Odpovídající vzorec chování	Postoj pracovníků
vyhýbání se trestu	donucovací	odcizení	vyhýbavý
instrumentální směna	odměňovací	kalkulace	utilitaristický
mezilidská konformita	normativní	morální	snaživý, usilovný
společenská úmluva	racionální	zavazující se	důvěryplný
univerzální etické principy	kolegiální	kooperativní	ideálně vstřícný

Zdroj: ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*, Ostrava: Key Publishing, str. 162

4.2.1 Vztah manažera s podřízeným

Autorita (authority) manažera je všeobecně uznávaná úcta, vážnost, vlivnost může být: formální – daná postavením v organizaci a neformální – vyplývá z uznání schopností manažera, jeho jednání a chování k podřízeným.

Pro posílení autority je možno doporučit:

- zvyšovat odbornost, navštěvovat odborné kurzy, věnovat se samostudiu
- nepřisvojovat si nápady druhých

- mít stejnou nebo lepší pracovní morálku než podřízení
- být spravedlivý
- být příkladný v morálce (dodržovat nepsané zákony morálního chování, nezneužívat služebních cest, služebního telefonu nebo automobilu)
- dodržovat sliby
- nepřenášet svou odpovědnost na podřízené
- projevovat uznání, je-li práce dobře zvládnutá
- ocenit nápady
- ocenit jedinečnost
- dovolit podřízeným vyjádřit názory

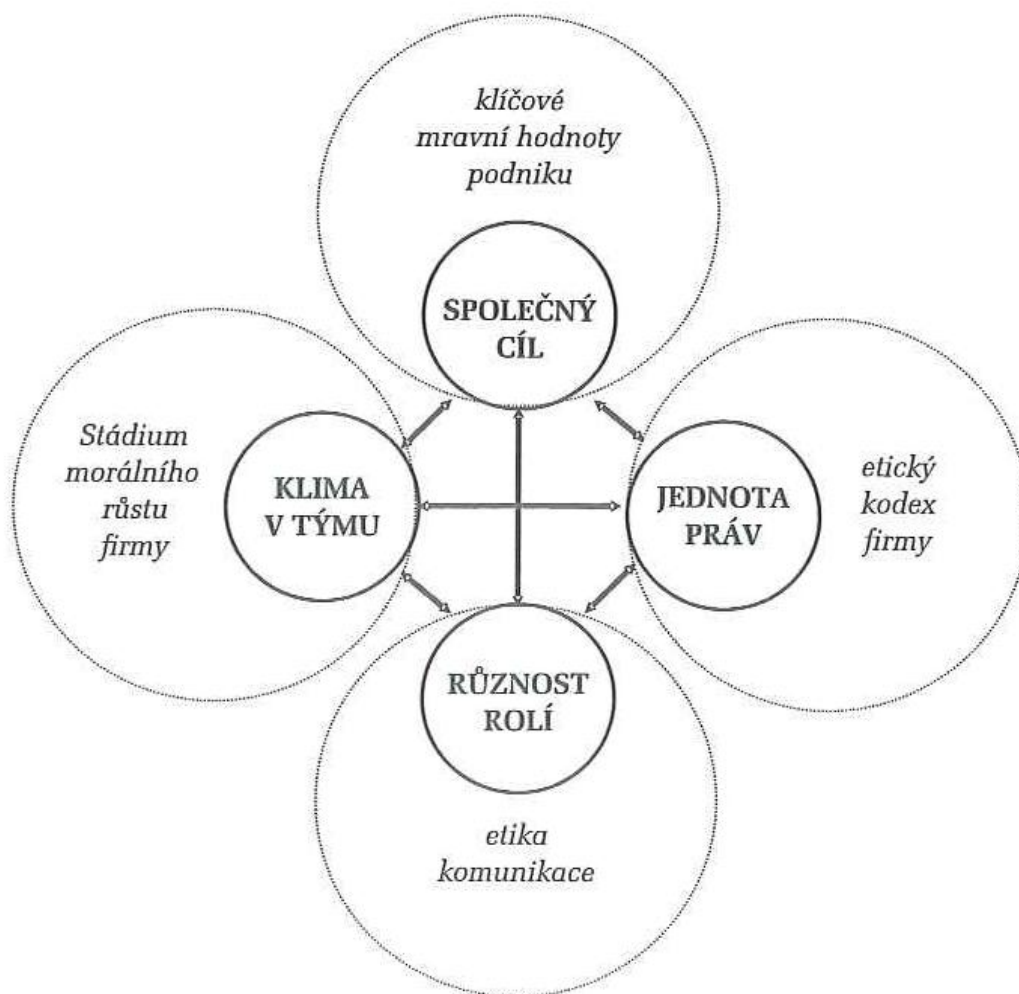
Tato doporučení posílí autoritu manažera a podpoří etické chování ve firmě.

4.2.2 Mravní dimenze budování týmů

Výkonnost týmu ovlivňují tyto faktory:

1. společný cíl
2. klima v týmu
3. jednota práv
4. různost rolí

Aby nedocházelo ke střetům etického charakteru, v každém faktoru musí být ukotven etický (morální) aspekt viz obrázek:



Obr. 4 Souvislosti etiky s faktory ovlivňujícími výkonnost pracovního týmu

Zdroj: ROLNÝ, I., LACINA, L. *Globalizace, etika, ekonomika*, Ostrava: Key Publishing, str. 162

Stává se, že soulad mezi slovy a činy manažera je jen formální a jedinci jsou řízeni jen příkazy a zákazy, pak mají týmy snahu reagovat vyhýbavě, hledat tzv. „únikové cesty“ a snaží se o vnějškovou etičnost chování.

Lidé se domnívají, že osobní vztahy na pracovišti nepatří, ale pravý opak je pravdou. V práci si vytváří každý určitou masku dokonalosti, jíž se chrání před útoky a za ní skrývá své chyby a slabosti. Člověk bez chyb působí nesympaticky, okolím je vnímán záporně a zdá se, že nemá vstřícnost ke spolupráci. Z toho vyplývá, že vytvořit výkonný tým bez

osobních vztahů je nesnadné. Je vhodné uskutečnit podnikovou party, zájezd nebo společné sportovní aktivity a začne se vytvářet etická vstřícnost.

4.2.3 Řešení etických problémů a dilemat

V podstatě je potřeba přiřadit odpovídající manažerský styl pro řešení konkrétní situace, která nese určité znaky a lze ji zařadit do určitého typu. Avšak ideální manažerský styl vhodný pro všechny situace není.

Etičnost (neetičnost) manažerského stylu závisí na různých faktorech:

- celkové situaci ve firmě,
- výchozích motivech konfliktních stran,
- dodržování lidských práv,
- jak slouží určité řešení konfliktu zájmu firmy.

Manažer by měl rozpoznat svůj manažerský styl a využívat jeho silných a slabých stránek tak, aby etičnost jeho chování a rozhodování byla transparentní.

V interpersonálních konfliktech se rozlišuje pět základních stylů jednání:

1. integrativní

- je nejvhodnější, ne však univerzální. Projevuje se vysokým zájmem o sebe a své okolí. Vyznačuje se otevřeností, efektivní komunikací, kreativním hledáním pozitivního řešení.

2. úslužný

- projevuje se úzkým zájmem o sebe a vysokým zájmem o své okolí. Předností je snaha uspokojit zájmy druhé strany. Je vhodný, když jedna strana připouští, že se může mýlit, nebo když druhá strana má zjevně pravdu a problém pro ni je důležitější.

3. dominantní

- vyznačuje se vysokou mírou zájmu o sebe a slabým zájmem o okolí. Upřednostňuje vlastní cíle. Je vhodný při operativním prosazování nepopulárních opatření, když rozhodování musí být rychlé.

4. vyhýbavý

- projevuje se nízkým zájmem o sebe i o své okolí. Často se projevuje rezignace (odevzdanost). Je možné ho využívat v jednoduchých situacích, při jednání o druhořadých problémech. Pomáhá získávat čas před provedením radikálních opatření.

5. kompromisní

- je typický průměrným zájmem o sebe a své okolí. Obě strany se něčeho vzdají, konečné řešení je přijatelné pro všechny. Zmírňuje názorové rozdíly, dosahuje kompromisní řešení pro situace, kdy názory jsou zpočátku neslučitelné, ale vliv a mocenské pozice partnerů rovnocenná (management x odbory).

4.2.4 Typy manažerů dle postoje k etice

Podle postoje k etice je možno manažery dělit do čtyř základních typů. Každý má jiný přístup k řešení etické problematiky ve vztahu k podnikání. V soukromém životě nemusejí být postoje totožné.

Ekonomisté

Přehlížejí metody mezi ekonomikou a etikou, domnívají se, že problémy se řeší samy prostřednictvím trhu. Svědomitě plní své povinnosti, nezajímají se o morální souvislosti. Jsou výkonní, jednají účelově, ale z etického hlediska bezmyšlenkovitě.

Konvencionalisté

Opírají se přednostně jen o právo. Legalita dostačuje (co zákon nezakazuje, je povoleno), o etiku se nezajímají. Etickou odpovědnost přisuzují top managementu. Etiku nepovažují za součást své kompetence.

Idealisté

Věří v uskutečňování společenských hodnot, kritizují tržní mechanismus, protože nikdy nemůže vytvořit podmínky pro čestnost, mravnost a spravedlnost. Mají vysoké mravní nároky na sebe i okolí, často ztrácejí smysl pro realitu.

Reformisté

Etické požadavky jsou výzvou pro jejich tvořivost. Etika je pro ně základem úspěšného podnikání, neustále hledají soulad mezi etikou a úspěchem. Uvědomují si ekonomickou i společenskou odpovědnost. Operativně a citlivě řeší hodnotové posuny společnosti.

Manažerský přístup k etice je ovlivňován kvalitou osobnosti každého manažera. Vliv mají psychologické faktory (temperament, racionalita, emotivita). Je však možné si manažerský styl osvojit a průběžně ho zdokonalovat.

Reformisté se jeví jako optimální z hlediska přístupu k etice, avšak jejich možnosti (efektivita) závisejí na situaci v podniku a ve společnosti. Pokud v podniku není možné svobodně vyjadřovat vlastní názor nebo nejsou-li ve společnosti dodržována lidská práva, nemohou tito manažeři uskutečňovat své schopnosti.

4.3 PODNIKOVÁ KULTURA

Podnikový management je zodpovědný za výsledný stav podnikové kultury. Upevňování a zkvalitňování podnikové kultury by mělo být klíčovým úkolem managementu. Avšak zaměstnanci jsou nevstřícní vůči změnám, nechtějí se přizpůsobovat novým podmínkám a novému stylu práce. Pouze čtvrtina populace vyhledává změny a chápe je jako jednu z důležitých životních hodnot. Společnost přijímá potřebu změn v obecné rovině, ale na jejich uskutečňování není připravená. Proto se podnikový management při prosazování podnikové kultury potýká s rezistencí zaměstnanců.

Podstatu rezistence můžeme hledat ve třech motivech:

1. Nejistota dosažení záměrů

Zaměstnanci se obávají následků změny, i když jsou s dosavadním stavem nespokojeni. Příčinou obav je nejistota, jak změna ovlivní jejich práci, postavení, příjmy.

2. Neochota ztratit výhody

Změna může znamenat ztrátu osobní prestiže, postavení, nutnost rekvalifikace

3. Přesvědčení o slabinách změny

Většina lidí je přesvědčena, že ví o slabinách, které navrhovatelé přehlédli nebo podcenili

Tyto tři motivy bývají zdrojem neetického jednání. To ničí vnitropodnikovou atmosféru. Nastupuje soustavné napětí, rojí se pomluvy a fámy, projevy podlézání, snahy zviditelnit se. Za takové situace je práce managementu obtížná, protože jejich úkolem je stabilizovat a integrovat a zároveň uskutečňovat změny, které ruší zaběhnuté způsoby.

Mohou nastat dvě možnosti:

1. Manažer podlehne tlaku zaměstnanců, začne úkoly přizpůsobovat jejich představám.
2. Manažer se bude držet zadaného úkolu, bude ho uskutečňovat silově (nařizováním) a dojde k přerušení komunikace (kontaktu) s ostatními zaměstnanci.

Při uplatnění etického vedení je možné se vyvarovat extrémů. Pro úspěšné uskutečnění podnikových transformačních programů je důležitá morální citlivost manažera. Jedná-li manažer s lidmi čestně a otevřeně, i nepopulární opatření jsou vnímána příznivěji než strohé příkazy. Ve všech opatřeních musí být respektována lidská důstojnost a ohleduplnost k jeho právům. Jedná-li se o špatné zprávy (výpověď, přeřazení na jinou práci), záleží na způsobu, jakým jsou sdělovány i na osobě, která je sděluje. Měl by to být člověk s morálním kreditem. Jedná-li firma se zaměstnancem osobně, projevuje vyšší podnikovou kulturu, než kdyby zasílala rozhodnutí poštou.

Eticky odpovědný manažer by neměl odpor zaměstnanců vůči změnám vnímat pouze jako projev lidské přirozenosti bránit se všemu novému, ale i jako signál, že není něco v pořádku. Měl by se seznamovat s výhradami zaměstnanců, nacházet příčinu námitek a navrhnout jiné řešení.

Metodické postupy, které pomáhají zvládnout rezistenci zaměstnanců při zavádění změn, zahrnují etické hledisko jako nezastupitelný prvek, jeho absence by tyto nástroje znehodnotila.

Mezi tyto nástroje patří:

- **komunikace**

- musí splňovat etická kritéria, informace musejí být pravdivé, nesmí docházet k jejich vědomému zadržování, musí docházet k osobním kontaktům,

- **vzdělávání**

- je dlouhodobý a nákladný proces, jehož výsledky se nedostaví okamžitě, avšak vede k pochopení nutnosti změn,

- **spoluúčast**

- jsou-li v kolektivu silné osobnosti, které z obavy, že s nimi bude manipulováno, negativně ovlivňují okolí, pak je dobré tyto zaměstnance zapojit do přípravy změn. Spoluúčast se stává spoluodpovědností a dokáže změnit postoje zaměstnanců,

- **podpora**

- znamená projevení spoluúčasti a hledání alternativ v době, kdy pracovníkům hrozí ztráty pozice nebo rekvalifikace,

- **vyjednávání**

- při vyjednávání je kladen důraz na společné zájmy obou stran. Využívá se, když ohnisko odporu proti navrhovaným změnám tvoří jen několik jednotlivců nebo skupin. Vyjednávání je vedeno eticky bez lobování na úrovni střetu věcných argumentů.

K překonání rezistence vůči změnám nestačí užívat pouze jeden z uvedených nástrojů, je nutné je kombinovat, ale limitem by měla být etičnost všech kroků.

Morální přístup a morální cíle vytvářejí příznivé vnitropodnikové klima, kde jsou změny chápány jako součást rozvoje podniku.

5 ETICKÝ KODEX

Etický kodex (krédo), Code of Business Ethics, Code of Ethics, Code of conduct

V tržní ekonomice firmy využívají různé přístupy k etickému chování svých členů. Některé firmy vytvářejí etické kodexy, v nichž jsou formulovány požadavky na etické jednání. Etický kodex je písemný dokument. Aby měl etický kodex nějaký výzkum, musí s ním být seznámeni všichni pracovníci a musí se s ním i ztotožnit, tj. respektovat zásady a pravidla, dodržovat je a uskutečňovat v každodenní činnosti. Praktické naplňování firemní a manažerské etiky patří k měkkým prvkům řízení. Pro jejich zavedení se musí využívat těchto přístupů:

- osobní příklad vedoucích
- navození atmosféry důvěry uvnitř organizace i vůči partnerům.

Z Velké Británie přišla iniciativa, která spočívá v tom, že se podnikatelské subjekty přihlásí ke kodexu správy a řízení společností (corporate governance). Kodex správy a řízení společností představuje soubor principů a doporučení, které se v dosavadní mezinárodní praxi corporate governance prosazují za účelem vytvoření optimálních podmínek pro činnost společností.⁶

Jeho účelem je ukazovat tu nejlepší praxi, jež by v příslušné oblasti podnikání měla být uplatněná. Kodex vychází z doporučení OECD, která by se měla dodržovat a dodržování by mělo být prokázáno formou reportingu. Na něm by měly spolupracovat instituce z okolí firmy (banky, pojišťovny, burza cenných papírů).

Kodexy etiky jsou jednou, avšak velmi důležitou složkou celého souboru prvků, jimiž se působí ve prospěch etického chování. Pro tento soubor různých nástrojů a procesů se ujal v poslední době, zejména na půdě OECD, název etická infrastruktura.

⁶ VEBER, J. a kol. Management, Praha: Management Press 2009, str. 622

Pro vytváření etického prostředí je zapotřebí politické podpory. Nejedná se jen o proslovy vedoucích politických představitelů, ale o poskytnutí potřebných zdrojů (právních, organizačních, kontrolních), ale i o osobní příklad politiků. Politikové se sami musejí chovat eticky a vynaložit veškeré úsilí na podporu etiky. Právní rámec je nezbytnou součástí etického prostředí. Zákony musejí být transparentní, aby jim veřejnost rozuměla. Právo může být mocným nástrojem ve stanovení minimálních standardů chování, ale právní normy musejí být přiměřeně vymáhány. Zákony, které nejsou dodržovány, podlamují důvěru občanů v právní stát. Prvořadou strategií pro reformu etiky by mělo být dodržování a vymáhání práva. Důležitou součástí etické infrastruktury je existence určitého orgánu koordinujícího a podporujícího všechny prvky etiky. Takový orgán má funkci donucovací, výchovnou a poradní. Například v USA existuje Úřad vládní etiky USA, jehož ředitel je jmenován na pětileté období prezidentem USA se souhlasem Senátu.

V poslední době roste tlak na etiku chování a zvětšuje se počet firem, které svým manažerům na pomoc při rozhodování, zda je čin dobrý nebo špatný z hlediska firmy, poskytují určité návody a doporučení. Základní snahou organizací by mělo být vytvoření etického kodexu (nebo též kodexu chování). Na tvorbě kodexu by se měl podílet vrcholový management. Kodex by měl být písemný dokument a měl by zahrnovat firemní hodnoty, postoje a normy etického chování. Některé podniky se vyhýbají zpracování etického kodexu z obavy, aby se okolí nedomnívalo, že mají v této oblasti problémy. Pravdou je, že problémy mají téměř všechny podniky, i když to není na první pohled zřejmé. Etický kodex je hodnotný pouze tehdy, když ho lidé uznají. Podnik musí aktivně sledovat jeho dodržování. Musí se naučit používat pochvalu a trest na podporu správného chování. Etická odpovědnost musí být zahrnuta do popisu práce každého manažera a při hodnocení manažerské práce musí být tato odpovědnost rovněž zvažována, příkladné chování by mělo být odměňováno, možná finančně, ale určitě pochvalou a porušení etického kodexu by mělo být trestáno veřejně, protože pokud je někdo pouze soukromě varován, ostatní to mohou chápat jako tiché schválení neetického chování. V případě vzorného chování by se mělo používat klíčových prostředků motivace: vliv, postup v práci, přístup ke zdrojům.

Etické kodexy by měly zaměstnancům usnadňovat řešení etických dilemat, jasně prezentovat postoje organizace především v oblastech, které nejsou eticky jednoznačné.

Kodexy by měly směřovat organizaci k takovému chování, které je jednoznačně považováno za správné, spravedlivé, etické.

Kodex chování by měl určovat politiku organizace ve specifických oblastech:

- důvěryhodnost
- konflikt zájmů
- přijímání darů
- rovnocenná práva zaměstnanců
- bezpečnost práce
- péče o zdraví zaměstnanců
- zájmy akcionářů.⁷

V České republice nemáme zatím k dispozici dostatek empirických údajů o tvorbě, využití a obsahu etických kodexů v organizaci, avšak literatura uvádí, že kodexy často nejsou naplňovány, mnoho z nich vykazuje malou účinnost. Kde hledat příčiny neefektivnosti kodexů? Často to pravděpodobně může být přehnaná snaha o přísné, nekompromisní dodržování zákonů a předpisů a výklad toho, jak byly vytyčeny etické hodnoty a postoje organizace. Kodexy jsou často směřovány na konflikt zájmů a chování zaměstnanců, které by mohly poškodit ekonomické zájmy organizace. Kodex by měl dokazovat odpovědnost organizace vůči společnosti, zákazníkům, zaměstnancům a akcionářům.

Kodex musí být ve shodě s celosvětově uznávanými chartami, ale zároveň musí zohledňovat místní podmínky, avšak dosud neexistují celosvětově platné normy podnikatelské etiky vzhledem ke značným národnostním, kulturním a etickým rozdílům. Při sestavování etického kodexu musejí organizace zvažovat možnosti různých etických postojů vůči domácím a zahraničním zákazníkům. Mnoho kodexů můžeme považovat za formální, firmy je nedodržují, a proto kodexy neplní svou úlohu. Většina firem (80%)

⁷DONNELLY, J.H., GIBSON J.L, IVANCEVICH, J.M. Management, Praha: Grada Publishing, str. 149

nemá komise, které by měly dohled nad dodržováním etického kodexu. V organizacích (90%) chybí pracovník, který by radil a vykonával poradenskou službu v etických záležitostech. Firmy nemají postupy, jak jednat v případě, že není dodržena některá etická norma. Stává se, že manažeři mají sice vystaveny etické kodexy na pracovních stolech, ale ty slouží jen formálně k vytváření dojmu.

Pokud má organizace funkční etický kodex implementuje (zavádí) ho pomocí postupné implementační strategie, tzn., že zásadní etické postoje a hodnoty jsou převedeny do specifických etických standardů. Tyto standardy tvoří poté součást běžného managementu.

Eticky vyspělé firmy disponují i standardními postupy a sazebníkem trestů v případě provinění (porušení etických zásad). Některé organizace přísně dbají na dodržování etických zásad a za velké i poměrně malé porušení etického kodexu hrozí propuštění, i když konání pracovníků nebylo v rozporu se zákonem. Organizace, kterým na dodržování kodexu záleží, pořádají pravidelné semináře. Semináře udržují etické povědomí zaměstnanců a rozvíjejí schopnost zaměstnanců řešit etická dilemata. Na kurzech jsou prezentovány a rozebírány případy neetického chování. Manažeři se tím zdokonalují v etickém chování, vědí, čeho se vyvarovat a jak některé specifické etické problémy řešit.

V organizacích, kde etické programy fungují, se klade důraz na určování reálných výkonových cílů pro podřízené pracovníky. Kdyby cíle byly nereálné, používali by někteří pracovníci pro jejich dosažení neetických metod (nepřiměřené ceny, neetické kompromisy). Tyto snahy se stupňují, jsou-li za dosažení nereálných cílů vypsány odměny.

Odborníci doporučují, aby v organizaci fungoval etický dozor. Tuto funkci by vykonával některý vrcholový manažer, zkoumal by etiku činností organizace a rozvíjel by etiku chování zaměstnanců. Mohl by plnit i roli ombudsmana, kterému by zaměstnanci mohli bez obav z postihu hlásit případy porušení etiky, jichž byli svědky. Roli ombudsmana plní často bývalý vrcholový manažer v důchodovém věku, který je nezávislý a má důvěru zaměstnanců. Některé organizace v zájmu zdokonalení etického chování najímají právníky a poradce, aby dohlíželi na etickou stránku podnikatelských aktivit.

6 NEETICKÉ CHOVÁNÍ

Má vliv na světovou ekonomiku a může vést k její recesi. Vyspělé státy prosazují dodržování etických postojů v ekonomice, účetnictví i komunikaci. Z výzkumů vyplývá, že i přes pokusy zlepšit řádnou správu podniku, došlo více než v polovině dotázaných podniků k vážným podvodům. Více než třetina z nich připadá na Evropu. Na těchto podvodech se nejčastěji podílí vedení podniku (55 %).

S novými technologiemi přibývají nové formy neetického chování (nevyžádané e-maily, elektronické podvody).

Neetické jednání má i jiné podoby jako šikana na pracovišti, diskriminace lidí z různých důvodů, bezohledný vztah k životnímu prostředí. Neetické chování znamená narušení morálních zásad. V případě organizace může jít o obcházení zákonů, nedodržování smluvních závazků včetně příslušných termínů, zneužívání mezer ve smluvních vztazích, spoléhání na nepružnost soudů, vědomé zadržování plateb, využívání monopolního postavení zaměstnavatele v daném regionu, k minimalizaci mzdové úrovně nebo vědomé přehlížení případů poškozování životního prostředí, ale i o poskytování úplatků či jiných výhod („reklamních předmětů“). Tyto negativní jevy se odvíjejí od nevhodného jednání manažerů. V jejich chování můžeme zaznamenat i další nežádoucí skutky. Povýšenecké jednání, přezíravý postoj k podřízeným, vytváření atmosféry nedůvěry, nedodržování hodnot a zásad, které sami hlásají, nedodržování slibů a závazků, podvodné jednání směřujících k osobnímu prospěchu.

S neetickým chováním jednotlivce nebo firmy souvisí i korupce. Korupce je poskytnutí platby nebo výhod veřejnému činiteli, firmě, manažerovi, aby ovlivnili úřední výkon nebo se zdrželi činnosti při výkonu svých povinností. Cílem úplatků je dosáhnout neoficiální cestou toho, co by za normálních okolností nevyžadovalo zvýšené investice, úsilí nebo třeba i štěstí. Za úplatek považujeme nejen peníze, ale i věcné dary a výhodné protislužby. Boj s korupcí se jeví jako boj s větrnými mlýny, ale v posledních dvaceti letech je vidět významný pokrok v legislativních opatřeních. V Evropě byl boj s korupcí zahájen Maltskou konferencí evropských ministrů spravedlnosti v roce 1994. V lednu 1999 byla Radou Evropy přijata Trestně právní úmluva o korupci. Také Brusel zahájil razantní tažení proti korupci. Lobbying – původně ovlivňování poslanců ve sněmovně různými zájmovými

skupinami (anglické slovo lobby znamená předsíň, loyer, kuloár, chodbu v budově sněmovny). Lobbying v dnešním významu znamená mediální, informační nebo politickou angažovanost firem ve prospěch dosažení cílů. Ve Spojených státech je lobbying běžným způsobem podnikání, i v Bruselu působí více než 10 000 profesionálních lobbistů, avšak lobbismus se může stát nátlakovou silou, která se mocensky podílí na ovlivňování hospodářské soutěže prováděním tzv. zákulisní politiky. Lobbistická sdružení často usilují o získání kontroly nad vstupem konkurenčních ekonomických subjektů na trh. Jejich činnost může vést k vzniku nelegálních kartelových dohod, které odporují principům hospodářské soutěže. Lobbismus může souviset s korupcí. Je nesnadné rozlišit, kde končí lobbying a začíná korupce.

6.1 Neetické jednání na pracovišti

Mobbing - odvozeno z anglického mob - obtěžovat, dotírat, hromadně napadnout.

Mobbing je systematické intrikování, šikanování a nevhodné vtípky na pracovišti. Psychoteror je iniciován a řízen kolegy, někdy i nadřízeným (bossing). Snaží se někoho poškodit aktivním a trvalým tlakem po delší dobu nebo způsobit někomu (určité osobě) nějakou škodu. K lobbyingu patří různé akce na pracovišti, jejichž účelem je určitou osobu zneužívat, poškodit její pověst, útočit na její sebeúctu a sebevědomí nebo dokonce způsobit újmu na jeho zdraví. Za příčiny lobbyingu se považuje autoritářský styl vedení (nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí), trvalý tlak na zvyšování výkonu, organizační kultura s nízkou úrovní etiky, nedostatek tolerance, strach ze ztráty zaměstnání. Mobbingu je možno bránit se tím, že se o něm bude hovořit, pomoc by měly převzít odbory, psychická újma by měla být posuzována jako pracovní úraz. Zaměstnavatel musí svým zaměstnancům vytvořit podmínky pro co nejlepší výkon včetně přijatelných mezilidských vztahů. Manažeři nesmějí lobbying používat, nesmějí být k němu lhostejní a musejí proti němu veřejně vystupovat.

Zaměstnanci mohou poukázat na neetické nebo protizákonné jednání, ale často se stane, že jsou zaměstnavatelem potrestáni za „malou loajalitu“, ale také v tomto případě za svůj odpovědný a etický přístup.

Jednání, kdy zaměstnanec poukáže na škodlivé nebo nepatřičné chování v organizaci, se nazývá whistle-blowing (od blow the whistle – hvízdát napoplach). Kdo tento poplach působí, se nazývá whistle blower. Whistle blowing je nejčtenější forma reakce na neetické chování se firmě, ale má určitá omezení:

- jedinec se může ohledně činnosti organizace mýlit – nemá všechny relevantní informace
- mohou být narušeny interpersonální vztahy manažer – podřízený
- organizace může být poškozena, i když stěžovatel může mít pravdu.

Whistle-blower se může dostat do těžké situace, kdy to, že oznámil neetické jednání, může být považováno za morální hrdinství.

6.2 Prosazování a podpora etického chování

V každé organizaci dřímá energie, tvořivost a schopnosti. Je na manažerovi, aby tyto rezervy odhalil. Je-li manažer efektivní, ví, jak tyto zdroje využít a kam je orientovat. Manažer musí být schopný stimulovat a motivovat spolupracovníky k uskutečnění svých záměrů. Při této činnosti je více než kdy jindy třeba dodržovat pravidla fair play, zásady etiky a postavit vztahy na vzájemné důvěře.

V případě, že se jedná o uskutečňování změny, manažer změnu vysvětlí, připraví spolupracovníky na komplikace, které mohou přijít a snaží se je získat pro svou vizi.

Manažeři, kteří věří v sílu a pomoc svých podřízených, mají tyto rysy:

- dávají najevo nespokojenost se současným stavem
- jsou agilní a energičtí
- pátrají po nových příkladech a příležitostech
- srozumitelně formulují své vize, aby je podřízení vzali za své.

Způsob, jakým manažeři pracují, má na organizaci výrazný vliv. Jestliže mají zaměstnanci možnost uplatnit vlastní iniciativu, jsou vysoce angažovaní a ochotní zdravě riskovat,

nemají pocit nejistoty, protože se uplatňují etické prostředky a udržují vysoké pracovní nasazení. Manažer by měl mít se svými podřízenými stálý kontakt, aby jim dobře rozuměl a svým chováním by jim měl být příkladem.

7 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Pro empirický průzkum jsem si zvolila společnost Škoda Auto. Ve společnosti pracuji 6 let, nejdříve jsem působila jako praktikantka na personálním oddělení, nyní zastávám práci referentky nákupu. Dlouhé působení mi umožnilo poznat prostředí.

V praktické části své práce bych se chtěla zabývat třemi tématy:

1. společenská odpovědnost firmy Škoda
2. etický kodex firmy Škoda
3. morální kvality středních manažerů na základě empirického průzkumu.

7.1 Společenská odpovědnost

Je oblast, které Škoda věnuje enormní pozornost, domnívám se, že je v tomto směru jedním z nejlepších českých podniků, o čemž svědčí i fakt, že její zástupci byli jako představitelé jediného soukromého podniku v ČR pozváni nedávno do Bruselu, aby prezentovali svůj postoj k zakotvení etických zásad v právu. Při této příležitosti představili tři pilíře udržitelného rozvoje firmy Škoda – sociální, ekonomický a environmentální.

1. Ekonomický pilíř

Správa a řízení organizací (Corporate Governance) zdůrazňuje transparentní vztahy s třetími stranami, interní vztahy mezi dozorčí radou, radou ředitelů a managementem a nezávislý audit. Dále sem patří Kodex chování firmy Škoda. Ekonomický pilíř se zabývá vztahy s dodavateli a zákazníky, dlouhodobým partnerstvím, respektem k jejich požadavkům, má za úkol povzbuzovat dodavatele, aby plnili nejvyšší technické, ekologické a sociální standardy jako ISO 14001, 9001.

2. Sociální pilíř

Škoda investuje každoročně více než 11 milionů euro do sociálních projektů.

Projekty spojené s věkem:

- fyzioterapie

- rekvalifikace
- chráněná pracoviště

Projekty spojené se zdravím:

- zdravé závodní stravování
- nekuřácká prostředí
- rekondiční programy
- očkování proti chřipce

Vzdělávací aktivity:

- Vysoká škola Škoda Auto – 860 studentů
- učňovské středisko – 930 učňů
- nové výukové středisko za 13 milionů euro
- 60 typů elektronických vzdělávacích kurzů pro zaměstnance (16 300 účastníků)
- spolupráce s jinými školami a univerzitami ve výzkumu a rozvoji

Genderově zaměřené programy:

- vzrůstající počet žen v managementu
- podpora žen na mateřské dovolené (mohou si ponechat auto a počítač pro své potřeby)
- příspěvek na jesle až 30%

Rozmanitost managementu:

- 1700 cizích zaměstnanců z 28 zemí ve společnosti
- tvorba dobrých pracovních podmínek pro všechny skupiny zaměstnanců se zřetelem k věku, pohlaví a národnosti
- jazykové kurzy, interkulturní výcvik pro manažery

3. Environmentální (ekologický) pilíř

Celková investice do ekologie v posledních 15 letech 370 milionů euro. Ekologická politika firmy je zaměřena na:

1. ekologickou produkci

- recyklování a používání produktů přátelských k životnímu prostředí (snížení množství odpadů a jeho třídění, 96 % dodavatelů splňuje nejvyšší ekologické standardy)
- snížení negativního dopadu na životní prostředí (snížení spotřeby vody, tepla a energie)
- ochrana přírodních zdrojů (spalování biomasy v teplárně Škoda = 100% snížení emisí CO²)
- kombinovaná doprava, 60 % produkce je transportováno vlaky

2. ekologické produkty (vozy s pohonem na zemní plyn, modelová řada Greenline).

V rámci společenské odpovědnosti firmy Škoda Auto byl vytvořen program, který se zaměřuje na dopravní bezpečnost - Výzkum bezpečnosti na silnicích:

- výzkum důvodů a dopadů skutečných automobilových nehod
- výsledky pomohou ke zvýšení úrovně bezpečnosti aut Škoda
- spolupráce s českými hasiči, nemocnicemi, policií.

Projekty jednotlivých pilířů:

Sociální pilíř

1. cesty městy - podporuje bezpečnost na cestách, Škoda generálním partnerem
2. výzkum vlivu věku na bezpečnost řízení auta (spolupráce s ČVUT v Praze)
3. dopravní hřiště - sponzoring
4. etnofestival - podpora multikulturního prostředí v Mladé Boleslavi.

Pilíř životního prostředí

1. zlepšení odpadního systému střední školy v Mladé Boleslavi - synergie s veřejnými penězi
2. stromy Škoda - sázení stromů v regionech okolo továren, vysázeno 250 000 stromů
3. recyklace papírového a plastového odpadu - všechny prostory ve Škoda jsou vybaveny speciálními koši na třídění odpadu.

Z uvedených údajů je zřejmé, že podnikový management firmy Škoda vstřícně reaguje na společenské problémy, má rovnovážný zájem o etické a ekonomické výsledky. Etické principy jsou zapracovány do organizační struktury podniku. Firma uskutečňuje službu veřejnosti dobrovolně a svobodně. Podnik (i management) se chovají eticky, co deklarují, to plní, chovají se jako dobrý občan. V regionu i na celostátní úrovni je firma vnímána velmi pozitivně a zaměstnanci jsou hrdi na to, že v ní mohou pracovat.

7.2 Úloha a využití EK v organizaci

Účel a přínos EK ve firmě Škoda:

- prohlášení všech zaměstnanců o přístupu k různým oblastem života firmy
- přispívá k ochraně image firmy
- ukazuje, že Škoda je odpovědnou organizací
- kodex slouží pro vnitřní i vnější účely
- je k dispozici v tištěné podobě
- najdeme ho i intranetu.

Nedostatky:

- zaměstnancům není nabízen výcvik o smyslu a využití etického kodexu
- kodex neupozorňuje na možnosti problematického (neetického) nebo nelegálního jednání

- nesečkala jsem se s tím, že by byl vznesen dotaz ve vztahu k etickému kodexu
- není možnost jak upozornit na nelegální nebo neetické jednání, ale nejsem si jistá, zda zaměstnanci jsou natolik morálně silní, aby to udělali a nevím, komu by se pochybnosti měli hlásit. Neexistují ani horké linky, ani ombudsman, ani etický výbor, ani nikdo další, kdo by byl pověřen přijímáním a řešením stížností. Předpokládá se, že všichni jsou etičtí
- etický kodex není využíván pro disciplinární řízení
- domnívám se, že etický kodex by se měl modifikovat, protože je spíše schematický a v mnohém nevyhovuje
- kodex je příliš obecný a málo operativní na implementaci kodexu se nepodílí dostatečné množství zaměstnanců
- kodex neodráží specifické příklady etického a neetického chování – je příliš obecný.

Návrhy na zlepšení etické situace ve firmě

1. ustanovit etický výbor, funkci ombudsmana, popř. horkou linku nebo funkci viceprezidenta pro etiku, kam by se pracovníci mohli obracet v případě, že mají pochybnosti o etickém jednání někoho ve svém okolí
2. modifikovat etický kodex firmy tak, aby dával návody, jak jednat v případě etických dilemat.
3. zavést etický výcvik manažerů, pořádat přednášky, semináře a přimět manažery, aby tento výcvik brali vážně.
4. do hodnocení manažerů i zaměstnanců zahrnovat i dodržování etického kodexu.
5. zavést postupy, které umožní všem zaměstnancům upozornit na chování, které odporuje etickému kodexu.
6. modifikovat etický kodex, aby byl použitelný v situaci etického dilematu, forma prohlášení se jeví jako formální a zdá se, že není příliš účinná. Etický kodex by měl

stanovit konkrétní situace a konkrétní řešení pro zaměstnance, jsou-li na pochybách. Náměty pro změnu etického kodexu by mohly být přejímány od všech zaměstnanců.

Kodex ve firmě Škoda by se mohl modifikovat v těchto oblastech:

- více podporovat iniciativu podřízených
- umožnit podřízeným vyjádřit názory, náměty a upozornit na problémy
- umožnit zaměstnanci upozornit na neetické jednání a zaručit mu anonymitu
- posilovat důvěru zaměstnanců tím, že budou informováni
- zajistit otevřenou oboustrannou komunikaci
- zavést disciplinární řízení pro ty, kteří nedodržují zásady etického kodexu
- kodex by měl odrážet specifické příklady etického a neetického chování
- zaměstnanci, kteří nejednají v souladu s kodexem, by měli nést osobní odpovědnost
- etický kodex by měl být pravidelně vyhodnocován, odpovídá-li současné situaci
- dodržování kodexu by mělo být povinné a mělo by být smluvně ošetřeno.
- etický kodex je vážná záležitost a neměl by být brán na lehkou váhu, zdá se, že etický kodex je určen spíše pro veřejnost, než pro zaměstnance a pro ovlivnění jejich chování v organizaci, avšak nelze očekávat, že vlivem přijetí etického kodexu se jím všichni zaměstnanci včetně manažerů okamžitě začnou striktně řídit

Faktory, které zvyšují etické standardy:

- veřejné odhalení (odkrytí) a publicita (provize za prosazování)
- zvýšení účasti dobře informované veřejnosti (výuka na univerzitě).

7.3 Morální kvality manažerů ve společnosti Škoda Auto

Oslovila jsem své spolupracovníky a požádala jsem je o odpověď na 20 otázek. Odpovědělo mi 20 kolegů převážně mladších, starší kolegové nereagovali. Domnívám se,

že nechtěli odpovídat vzhledem k citlivosti tématu nebo se báli vyslovit své mínění, aby se nedostali do problémů, i když byla zaručena naprostá anonymita z mé strany. Odpověď jsem získala od spolupracovníků ve věku 24 – 35 let. Zajímalo mě, jak vidí své manažery podřízení. Nejednalo se o hodnocení stejného manažera. Dotazník je přílohou této práce. Vyhodnocení průzkumu rozdělují na dvě části. V první části je procentní vyhodnocení a v druhé části je slovní shrnutí společně s doporučeními.

Otázky:

1. Hledisko odbornosti

Za nedostatečné považovalo vzdělání manažera 25 % respondentů, stejný počet ho považoval za výborné a zbytku tedy 50 % dotázaných se odborné znalosti nadřízeného jevily jako dobré.

2. Pracovní morálka

Nikdo z dotázaných neuvedl, že pracovní morálka jeho manažera je příkladná. Dva z dotázaných (10 %) uvedli, že jejich manažer má lepší pracovní morálku, než jakou vyžaduje. 50 % uvedlo, že morálka jejich manažera je stejná, jako vyžaduje a zbytek dotázaných považuje pracovní morálku svého manažera za horší, než jakou požaduje.

3. Měří manažer všem stejným metrem? Je spravedlivý?

40 % dotázaných považuje svého nadřízeného za spravedlivého, 50 % za nespravedlivého v tom směru, že má své oblíbence a 10 % si myslí, že jejich manažer usiluje o to, aby byl spravedlivý.

4. Dodržuje manažer nepsané zásady etického chování firmy (nezneužívá služební telefon, služební auto, služební cesty)?

45 % dotázaných je přesvědčeno, že manažer dodržuje nepsané zásady etického chování ohledně služebního auta, telefonu a služebních cest, ale stejné procento uvedlo, že manažer tyto zásady nedodržuje. Jeden dotázaný neodpověděl a jeden uvedl, že neví.

5. Dodržuje váš manažer sliby?

Na tuto otázku odpovědělo 50 % dotázaných ano, 30 % většinou ano a 20 % ne.

6. Přenášení odpovědnosti na podřízené?

U této otázky dotázaní nepovažují poskytnutí odpovědnosti za pozitivní hodnotu, spíše tuto situaci chápou jako pohodlnost manažera. 50 % dotázaných uvedlo, že manažer na ně pravidelně přenáší svou odpovědnost, 30 % uvedlo, že ji přenáší občas a 20 %, že odpovědnost na ně není přenášena.

7. Upřednostňuje váš manažer někoho na základě známostí nebo rodinných vztahů?

50 % uvedlo, že upřednostňuje, 50 % si myslí, že neupřednostňuje.

8. Projevuje váš manažer uznání, je-li práce dobře zvládnutá?

20 % má pocit, že ano. 60 % odpovědělo, že ne, z toho 1/2 dotázaných uznání neočekává a domnívají se, že dobře zvládnutá práce je standard a 20 % od manažera uznání občas dostane.

9. Oceňuje manažer vaši jedinečnost, vaše nápady?

30 % dotázaných se dostává ocenění za nápady, 30 % se občas dostává ocenění a 40 % se domnívá, že být jedinečný nebo nápaditý je nebezpečné a manažer to necení.

10. Můžete vyjádřit své názory?

10 % ano, manažer je nakloněn inovacím, 50 % ano, 30 % ano, ale není k nim přihlédnuto a 10 % si myslí, že může občas.

11. Umožňuje vám manažer kontakt, praktikuje politiku otevřených dveří?

70 % respondentů uvedlo ano a 30 % občas.

12. Je váš manažer přístupný odlišným názorům?

60 % podřízených uvedlo ano, 20 % občas a 20 % ne.

13. Dokáže manažer přiznat chybu?

50 % odpovědělo ano, 30 % občas a 20 % ne.

14. Dokáže vás manažer nadchnout pro plnění úkolů?

Pouze 10 % uvedlo ano, všichni ostatní si myslí, že ne.

15. Jaký má váš manažer vztah k intelektuálnímu kapitálu?

50 % uvádí, že pozitivní, 30 % uvádí, že mu nevěnuje pozornost a 20 % udává, že si manažer necení vzdělaných lidí.

16. Důvěryhodnost manažera?

60 % dotázaných považuje svého manažera za důvěryhodného, 40 % svým manažerům nevěří.

17. Umí váš manažer jednat s lidmi?

30 % uvedlo ano, 20 % uvedlo ne, není empatický, 10 % udává ano i ne (ne ve své skupině), 20 % ano jen po pracovní stránce, 20 % někdy ano, někdy ne – podle nálady.

18. Je váš manažer komunikativní?

Ano uvedlo 80 % respondentů, někdy až příliš 10 %, občas, podle nálady.

19. Dokáže si vás manažer získat osobním příkladem?

50 % dotázaných odpovědělo ano, 30 % ne, 20 % nikdy si z něho příklad nevezmu.

20. Zajímá se manažer o dobré mezilidské vztahy na pracovišti?

50 % si myslí, že ano, 20 % ano, ale neřeší je, 30 % ne, není příliš „lidský“.

Empirický výzkum tak odhalil některé slabiny středních manažerů.

1. Čtvrtina respondentů se domnívá, že jejich manažer by mohl být po odborné stránce na vyšší úrovni. Je velká škoda, že manažeři nevyužívají různých možností celoživotního vzdělávání, které firma nabízí, jak bylo uvedeno na začátku této 7. kapitoly. Pokud si manažer neuvědomí nutnost soustavného vzdělávání, bude ztrácet a může se stát, že při zeštíhlování organizace pro něho nebude místo.

2. Přenášení odpovědnosti na podřízené nemusí být neetická záležitost, pokud manažer nepřináší tu část odpovědnosti, která byla určena přímo jemu, nebo tu, která je mu nepřijemná. Sdílení odpovědnosti se praktikuje v týmové práci, při koučování i při

delegování pravomocí, ale je otázkou, zda podřízený chce či nechce odpovědnost přijmout. Z výzkumu vyplynulo, že lidé spíše odpovědnost odmítají.

3. Ve výzkumu jsou uvedeny i otázky směřující k síle osobního příkladu. Síla osobního příkladu, solidní a zodpovědný přístup znamenají pro podřízené víc než mentorování a možná i více než lekce etiky, avšak ne všichni manažeři jsou příkladní.

4. Někteří respondenti uvedli, že manažer upřednostňuje někoho na základě rodinných vztahů. Pokud se tak děje při přijímání do zaměstnání a pokud uchazeč splňuje předepsaná kritéria, nepovažuje se takové jednání za neetické.

Doporučení pro manažery:

Manažer nadchne, inspiruje, motivuje své podřízené, strhává je svým příkladem k žádoucímu výkonu, podněcuje sounáležitost podřízených, nese spoluodpovědnost za výsledek svého týmu, loajalita zlepšuje kvalitu práce, činí ji efektivní a vyvolává snahu odevzdat práci včas. Důvěra mezi zaměstnanci a manažerem přináší žádoucí efekt v tom, že nikdo nepochybuje o jeho rozhodnutích.

Jestliže manažer bude dobrým vůdcem, loajální zaměstnanci budou mít jistotu.

Tím, že některé pravomoce jsou přeneseny dlouhodobě na podřízené, vytváří se předpoklady pro jejich samostatné jednání a rozhodování. Jedná se o pozitivní motivaci v tom smyslu, že podřízení jsou přesvědčeni, že na ně nadřízený spoléhá a věří jim a jejich schopnostem a vynakládají mnohem větší úsilí, cítí se zavázaní, chtějí ukázat, že si důvěru zaslouží a jejich výkon se stává mimořádným.

Moderní manažer si musí uvědomit, že v každém dřímá energie, tvořivost, síla a schopnosti. Je třeba vědět, jak tyto předpoklady využít.

Efektivní manažer chová úctu k lidem, váží si jich, projevuje jim uznání, poskytuje jim odpovědnost, ale nezříká se spoluodpovědnosti, nehledá viníky, vinu přisuzuje svým nedostatkům v personální práci a sám sobě. Zde je na místě připomenout motivační vzorce Harvardské univerzity:

1. lidé s oblibou překonávají překážky

2. mají v oblibě vedoucího s dobrým vztahem k nim
3. rádi pracují kvalitně
4. touží po moci a jejím dosahování.

Pro manažera z toho vyplývá, že si má budovat dobré vztahy s přímými spolupracovníky při uplatnění individuálního přístupu v jednání, protože každý je jedinečný. Jedná-li se s lidmi mezi čtyřma očima, pak ztrácejí zábrany a berou to jako poctu.

Manažer nemá vytvářet překážky mezi svou osobou a podřízenými, dobrými vztahy neztratí autoritu. Někteří se stanou otevřenější, někteří se budou dobrým vztahům bránit, nebudou v tom vidět dobrou vůli. Manažer je musí přesvědčit, musí najít takový způsob, jaký bude jednotlivým lidem vyhovovat, avšak musí být spravedlivý ke všem. Jenom tým, ve kterém budou vládnout dobré vztahy, bude dobrým týmem. Manažer by se měl změnit z řídicího pracovníka na vůdce týmu, čímž získá řadu výhod, měl by zaměřit pozornost na týmovou práci a spolupráci jednotlivých týmů v organizaci. Pro práci v týmu je dobré využít koučování, které uvolňuje potenciál člověka, maximalizuje jeho výkon, neučí, ale pomáhá učit se.

Největší problém, přímo alarmující, objevil průzkum v tom, že manažeři své podřízené nedovedou nadchnout, tedy vést, a proto doporučují: k vedení by měla přispět vize, tato vize by měla lidi spojit a inspirovat k jejímu dosažení. Nový přístup by měl lidi zapojit a využít jejich intelektuálního potenciálu ve prospěch firmy. Smyslem vedení je podněcovat aktivitu a kreativitu, vyvolat u podřízených zaujetí, což je více než disciplinované plnění úkolů. Aby bylo tohoto záměru dosaženo, je nutná změna řídicích pracovníků, řízených pracovníků i změna postojů pracovníků k práci.

Motivace, iniciování a aktivizování výkonných pracovníků přináší pozitiva ve formě zlepšovatelství, hospodárnosti i vlivu na životní prostředí. Nové metody vedení, kde osobní moc je nahrazena osobním vlivem a také příkladem posilují prvky demokratizace a tím i etična, přinášejí větší samostatnost a angažovanost.

8 ZÁVĚR

Podnikatelské prostředí se vyznačuje celým souborem vztahů, zájmů a vazeb, které z celospolečenského hlediska vyžadují legalitu a mravnost. Ekonomický systém, jehož prvky jsou jednotlivci, podnik, společenské instituce a organizace, zahrnuje i morální hledisko. Podnik a jeho management by měly dodržovat obecné mravní hodnoty i při uskutečňování ekonomických cílů. Ekonomické organizace musejí plnit funkci mravního garanta.

V literatuře je zmiňován nový evropský sen, nazývaný též měkká síla Evropy, který je přitažlivý, protože nastiňuje nové dějiny Evropy s ohledem na kvalitu života, jeho udržitelnost, mír a harmonii. Udržitelná civilizace preferuje kvalitu života před akumulací blahobytu, a proto se etické záležitosti budou stále více prosazovat a nabývat na důležitosti.

Tomuto vývoji by se měli manažeři přizpůsobit a zařadit do svých činností etické zřetele, které jsem naznačila ve své práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CITACE

- [1] BLÁHA, J. a DYTRT, Z., *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [2] DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] ŘEZÁČ, J., *Moderní management, manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [4] VEBER, J. a KOL., *Management Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

BIBLIOGRAFIE

- [5] BĚLOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [7] BLÁHA, J. a DYTRT, Z., *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- [8] DONNELLY, J. H., Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

- [9] FAIREWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [10] HAMEL, G., BREEN, B., *Budoucnost managementu*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [11] HALFF, J., *Management: A global perspective*. 10. vyd. USA: McGraw-Hill, 1993. 234 s. ISBN 0-07-069174-6.
- [12] KOLEKTIV AUTORŮ, *Manažerská etika inspirace pro 21. Století*, 1. vyd. Hradec Králové: NUCLEUS, 2000. 192 s. ISBN 80-86225-08-09.
- [13] ROLNÝ, I., LACINA, L., *Globalizace, etika, ekonomika*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 281 s. ISBN 978-80-87071-62-5.
- [14] STEINMANN, H., LÖHR, A., *Základy podnikové etiky*. 1. vyd, Praha: Victoria Publishing, 1995. 133 s. ISBN 80-85865-56-4.
- [15] VEBER, J. a KOL., *Management Základy-moderní manažerské přístupy–výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

PŘÍLOHY

Příloha A

EMPIRICKÝ VÝZKUM

2 listy

Příloha B

ETICKÝ KODEX FIRMY ŠKODA AUTO

1 list