

ETIKA MANAGEMENTU JAKO SOUČÁST PODNIKOVÉ KULTURY

K. Chadt

Primátorská 294, 273 24 Velvary

Anotace:

Příspěvek se zabývá problematikou etiky jednání manažera jako nedílné součásti podnikové kultury. Ke střetu morálky a ekonomiky dochází v současné ekonomické transformaci velmi často. Na tuto skutečnost poukazuje tento příspěvek.

Summary:

The article is dedicated to working ethic of a manager as a necessary part of company culture. The collision between morality and economy occurs very often now, under condition of economical transformation. This fact is pointed out in this article.

Klíčová slova:

etika, morálka, podniková kultura, management

Key words:

working ethic, morality, company culture, management

V souvislosti s transformací a privatizací v agrárně průmyslovém komplexu (APK) došlo i ke změnám v řízení. Reálnými představiteli managementu v hospodářské činnosti jsou manažeři. Vzniká nová sociální skupina profesionálních firemních manažerů, která se prostřednictvím firem, které řídí, podílí na vytváření prostředí, ve kterém žijeme. Jedná se o prostředí ekonomické, politické, sociální a v neposlední řadě manažeři rozhodují o životním prostředí. Jejich společenská odpovědnost je tedy značná.

Snahou každého podniku je zvýšení zisku. K dosažení tohoto cíle lze volit různé cesty. Na žádné z nich by správný manažer neměl zapomenout, že existuje manažerská etika. V nejúspěšnějších světových firmách je etika či kultura podnikání víceméně samozřejmou součástí jejich politiky. Etické jednání je považováno za předpoklad síly, úspěšnosti a přežití podniku. Etika usnadňuje organizovat součinnost a zvyšovat úroveň mezilidských vztahů. Snaha o maximální součinnost je nezbytná, protože s růstem úspěšnosti firmy se zpravidla rozšiřuje i okruh osob, jejichž zájmy management hájí.

Na podnikání firmy se můžeme dívat jako na určitou soutěž mezi firmami. Tato soutěž má určitá pravidla hry. Ta by měla být stanovena legislativou, jenže morálka a etika se nedá shrnout pod zákon, ani do bible. Je třeba se jí učit a udělat z ní součást vzdělanosti a předpokladů pro výkon funkce manažera.

ETIKA MANAGEMENTU

Naše manažerská obec i veřejnost se stále častěji dostávají k etickým otázkám řízení. Manažeři dnes řeší v první řadě problém přežití, ohledy a slušnost jdou často stranou. Zdá se, že etika je vlastně soukromá záležitost, pro některé znamená nedosažitelný stupeň altruismu, pro jiné zase pouhé dodržování zákonů.

Etika se zabývá mravností, která spočívá na svědomí individuálního člověka, jenž se svobodně rozhoduje pro určité jednání (jde o dobrou vůli). Právníctví naproti tomu dbá legality, t.j. skutečného jednání podle platných obecných právních zásad, přičemž nezáleží na tom, zdali tyto zásady jednotlivec schvaluje. Právní zásady mají být, ale ne vždy jsou nutně mravné. Etika je vědou širší než právníctví, je jeho základem.

Jednou z nejdůležitějších podmínek uskutečnění "morálního" činu či vyhnutí se činu "nemorálnímu" je poznání, identifikace mravního smyslu určité situace.

Jednání člověka je do značné míry ovládáno jeho postoji, jež jsou v podstatě soustavou tří složek soustředujících se na určitý předmět (v daném případě na určitou situaci). Jsou to názory o daném předmětu (kognitivní složka postoje), afektivní vztah související s předmětem (citová složka) a dispozice jednat vzhledem k předmětu (složka tendence k jednání). Mravní jednání předpokládá interakci těchto tří složek: poznání, citění a vlastní jednání.

PŘEDPOKLADY MORÁLNÍ VOLBY

Morální volbu lze považovat za určitou specifickou formu procesu rozhodování. Jedna ze zvláštností každé mravní situace spočívá například podle Kona (1988) v tom, že je člověk postaven před určitou volbu, která se uskutečňuje dobrovolně (na základě vlastních preferencí) a je orientována na určitý "vyšší úkol". Mravnost žádá často od člověka víc, než je člověk v této situaci schopen. Přičemž ihned, rozhodnutí nelze odložit na dobu, kdy na ně bude člověk zcela připraven - tedy až bude znát cesty a způsoby řešení tohoto problému. Mravní situace je tedy vždy situací neurčitou a riskantní. Mravní čin lze chápat jako akt tvořivosti, neboť jeho uskutečnění vyžaduje, aby se člověk dostal za rámec předepsaného, zadaného, předem známého do oblasti "nadnormativní, nadsituační, nadrolové aktivity".

Na základě experimentálních výzkumů poukazuje Jakobson (in Kon, 1988) na to, že svobodná, eticky správná volba předpokládá:

1. Existenci dvou polárních vzorů vyjadřujících v konkrétní formě pojmy "dobro" a "zlo".
2. Srovnání s těmito vzory člověka jako celostní osobnost (nejen srovnání jeho jednotlivých skutků).
3. Konfrontace s těmito vzory musí být prováděna bezpodmínečně člověkem samotným.
4. Osobní adekvátní vztah k těmto vzorům.

Lze tedy říci, že podmínkou správné volby je určitá míra samostatnosti, která je nutným předpokladem osobního vztahu ke skutkům a jevům. (Kon, 1988)

PODNIKOVÁ KULTURA

Je to pojem poměrně nový, ale přesto má historické kořeny. Především je třeba připomenout hnutí human-relations v raných třicátých letech, které lze považovat za reakci na Taylorem

propagovaný scientific management s jeho optimalizací práce na základě strohých analytických rozborů. V důsledku Hawthornova experimentu se poprvé na úrovni podnikového hospodářství dospělo k poznání, že vedle kvantitativní dimenze mohou výkon ovlivnit rovněž kvalitativní prvky - např. uznání spolupracovníků.

V padesátých a šedesátých letech však toto pojetí opět ustoupilo do pozadí. V popředí zájmu stály - jako objekty poznání - finance a účetnictví, organizace struktury a později marketing. Byli to především američtí psychologové a psychologové práce, kteří v druhé polovině šedesátých let opět vyzvedli význam lidské dimenze při zjišťování výkonu. V té době se věnovala zvýšená pozornost také podnikovému ovzduší, spokojenosti s prací, postoji k povolání.

Rozhodující byli v té době 3 faktory určující chování spolupracovníků:

1. **Vztah šéf - spolupracovníci.** Šéf je považován za vůdčí osobnost, jejíž hlavní úloha je spatřována v motivování spolupracovníků.
2. **Skupinově dynamická dimenze.** Sociologové Lewin a Homans poznali již v polovině třicátých a čtyřicátých let, že skupina určujícím způsobem ovlivňuje chování člověka. Středem pozornosti přitom byla zvláště malá skupina, jejíž normy určovaly chování.
3. **Vlivy životního prostředí.**

Tento trojrozměrný způsob rozvinuli především psychologové a sociologové. Zajímali se hlavně o otázku "jak": Jak motivuje šéf spolupracovníky? Jak působí skupinové normy? Až v posledních dvaceti letech kladou antropologové otázku "co". Vytyčuje šéf cíle v první řadě v oblasti nákladů? Vztahují se skupinové normy na chování při prodeji? Těžiště byla otázka, zda má celý podnik normy vztahující se na obsah jeho chování. A skutečně, ve všech analyzovaných podnicích byly tyto normy zjištěny. Často jsou výsledkem mnohaletých, většinou nevědomky vznikajících představ, hodnot a smýšlení. Tyto normy nejsou jen produktem vztahu mezi šéfem a spolupracovníky, skupinově dynamických procesů ve skupinách nebo vlivu životního prostředí. Spíše jde o čtvrtou dimenzi, zahrnující ty ostatní, o kulturu podniku.

ETIKA - SOUČÁST STRATEGIE, MORÁLNÍ KODEX

Žijeme v době, v níž nabývá významu volné tržní hospodářství. To znamená, že roste konkurence mezi podniky. Za těchto podmínek získává konkurenční schopnost podniku maximální význam. Určují ji dva základní faktory:

1. **Jasná strategie** - definující lepší schopnosti než má konkurence, které je třeba rozvíjet. Je to budování strategické pozice úspěchu (SPÚ).
2. **Důsledná práce při prosazování strategie** - zde hraje rozhodující úlohu kultura podniku. Schopnosti nadřazené konkurenci ve smyslu SPÚ, mohou být totiž rozvíjeny jen tehdy, je-li vytvořen a zažit také patřičný kulturní systém norem.

Bohatá (1992) uvádí, že v USA je etika nejčastěji spojována s existencí a uplatňováním etických kodexů (codes of ethics). Nedávná studie (Harvard Business Review) prokázala, že 73 % amerických firem vypracovalo své kodexy chování ve formě písemných dokumentů. Tyto

kodexy se v různých oborech činností pochopitelně liší, ale v zásadě se zabývají tímto okruhem otázek:

- slušnost a věrnost zákonu
- bezpečnost a kvalita výroků
- konflikty zájmů a jejich řešení
- uzavírání pracovních smluv
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
- poctivost v obchodních praktikách
- vztahy k zákazníkům
- stanovení cen a zacházení s vnitřními informacemi
- úplatky při získávání informací a zakázek
- ochrana životního prostředí.

Podle Jirásk (1992) **morální kodex reguluje mravní postoje podniku, orientaci a chování.**

Firmy se jimi snaží vrátit do podnikání obecnou mravnost, ohled na bližní, na společnost. A navíc vypěstovat podnikovou morálku a s její pomocí usnadnit a pozvednout celkový výkon i ji využít v konkurenčních vztazích.

Ukazuje se jako nutnost vytvořit pro manažery určitá pravidla způsobu jednání, která by byla nezávislá na zemi nebo jiných faktorech. V našich podmínkách učinila takovýto záslužný krok Česká manažerská asociace, která zveřejnila Kodex českého manažera.

Při řešení všech úkolů účinně působí pozitivní způsob myšlení, který má své kořeny v americkém managementu. Ačkoliv jsou všichni manažeři podniku vedeni k tomu, aby jednali ku prospěchu firmy, musí překonávat právě při řešení problémů značné překážky. K tomu patří např. rozdílné zaměření dílčích cílů a s tím související identifikace zodpovědné osoby, národnostní rozdíly, osobní zájmy, atd. V ČR působí v současné době při hledání konstruktivního řešení negativně zejména prosazování osobních zájmů.

Vedení podniku může značně přispívat ke zvyšování efektivity, avšak cíle přece jenom uskutečňují jednotliví pracovníci a souhrn jednotlivých výkonů rozhoduje, zda podnik jako celek bude úspěšný. Image firmy je souhrnem "obrazu osobností" manažerů, jež ji reprezentují, a hrubá, osobní odchylka ji může zdiskreditovat. Je nesnadné v našich současných podmínkách vyhovět etickým požadavkům. Čím dříve si však management podniků uvědomí, že etika usnadňuje řízení, protože podezřívání, hlídání, obrana proti pomluvám a intrikám ubírá daleko více energie, tím lepší budou mít výchozí pozici v budoucnu.

Literatura:

Bohatá,M.:Zaměřeno na etiku.Ekonom,č.14,1992

Kon,I.S.:Psichologija dobrogo postupka.Etičeskaja mysl,Polizdat,Moskva 1988.

Jirásek,J.:Morální kodex podniku,Moderní řízeníč.4,1992.