MANAŽERSKÁ ETIKA

Zdenek Dytrt
Katedra managementu, Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice

Managerś ethics could be the inovation in the practical management. It concerns not only development of technique in management, but also requires the development of inovation of the managerś worksystem.

I. ÚVOD

Pro solidnost a odbornost v řízení podnikatelské a veřejnosprávní činnosti byl zvolen název „manažerská etika“. Tento název by měl vyjadřovat potřebu inovovat formy a metody řízení podniků a veřejné správy stejně dynamicky, jako již byla inovována oblast techniky řízení.

Vedle techniky je součástí technologie řídící práce manažera i úroveň odbornosti získané studiem i praktickými zkušenostmi. Proto stejně jako dosavadní vývoj dynamicky inovoval technickou složku manažerské technologie, je zapotřebí se zabývat inovacemi ve vývoji teoretických a praktických disciplin managementu a efektivními možnostmi jejich aplikace v konkrétních podmínkách řízeného objektu.

Značná část manažerů stále trpí představou, že co se jednou naučili a co se jim v praxi osvědčilo, je možno stále využívat. To je nezdravý projev rutinérství. Ve 21. století existují vyspělé a ověřené manažerské techniky, které vyžadují přizpůsobení manažerů hlavně ve směru přiblížení k novým moderním teoriím a lidským hodnotám.

Nutno připomenout, že v ekonomické a manažerské sféře se pro období 21. století prosazuje nový vývojový směr, který klade mnohem větší váhu na profesionalitu managementu a stabilitu řízených objektů, především na základě působení morálky, erudice a strategie.

II. CHARAKTERISTIKA POJMU MANAŽERSKÁ ETIKA

Dříve, než se manažer rozhodne ve své řídící práci dodržovat etické postoje, musí se vnitřně ztotožnit s obsahem pojmu etika a uvědomit si, proč se v současné době uplatňování etiky v manažerské praxi stalo nezbytností. Je třeba si uvědomit i obtíže, se kterými se při tom setká a samozřejmě na druhé straně i klady a jistoty, které mu jeho rozhodnutí přinese.

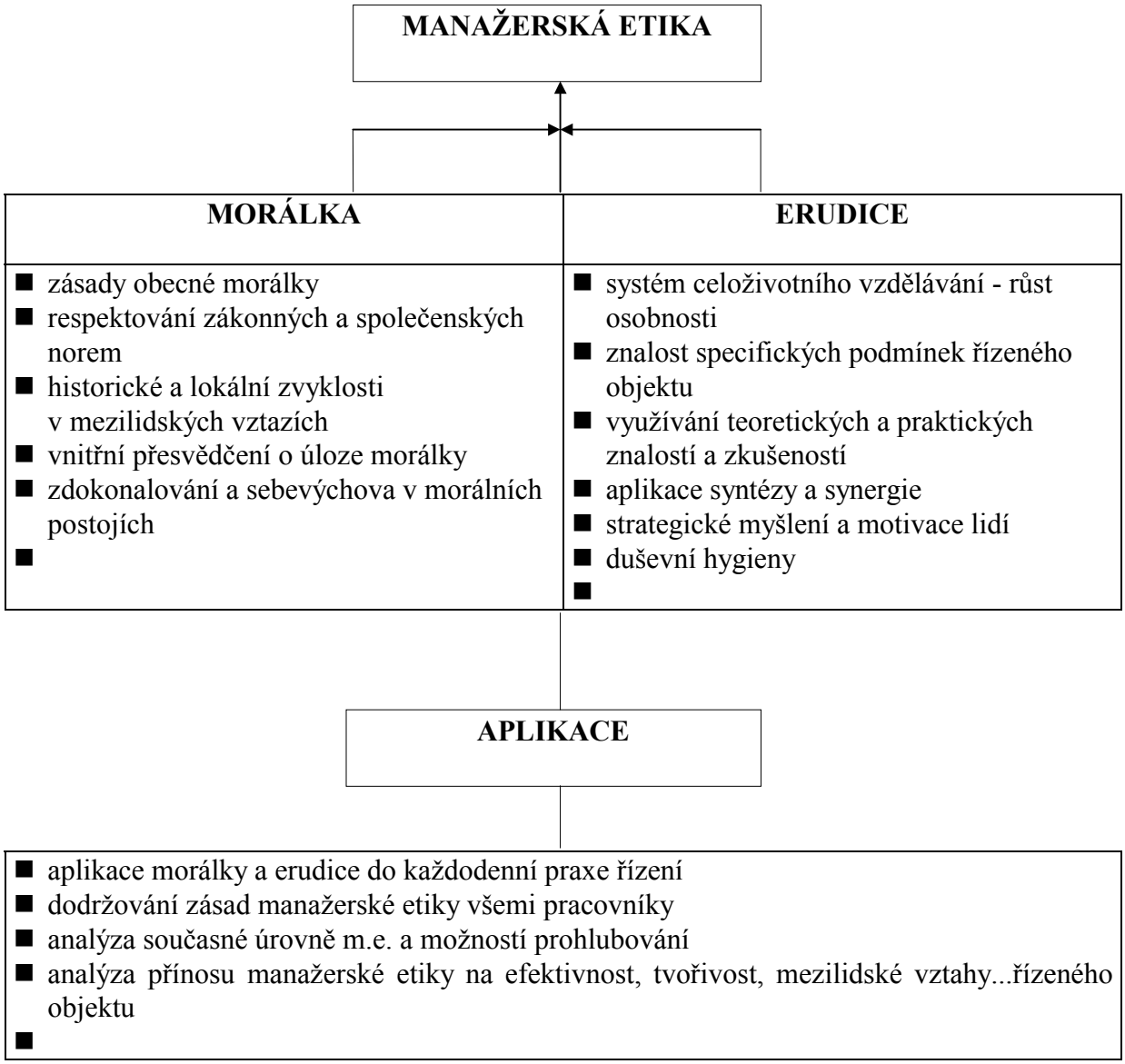
K tomu vede jen jedna cesta. Nejprve si odpovědět, co si vlastně představuje pod pojmem manažerská etika. Definovat ti celý proces a ujistit se, zda jsme schopni jeho jednotlivé složky naplnit a zda jsme skutečně přesvědčeni o jeho přínosu pro současnost, ale především i pro budoucnost řízeného objektu.

Uvědomit si, že podnikatelská a pracovní solidnost může, zejména zpočátku, způsobit i určité komplikace při tvorbě výnosů, ale na druhé straně, že zvýší stabilitu řízeného objektu. Že cílem řízení není pracovat jenom pro dnešek, ale hlavně pro budoucnost firmy či pracoviště. Mnohé příklady pamatujeme z dřívějších, tzv. rodinných firem.

V dalším kroku by měl manažer analyzovat a vyhodnotit předpoklady, které na něj klade manažerská etika v oblasti morálky, erudice i aplikace do každodenní praxe.

- Může jednotlivé předpoklady pro zavedení manažerské etiky naplnit?
- Jak musí na sobě zapracovat, aby předpoklady splňoval? Je to náročné?
- Když je to tak náročné, lze se bez manažerské etiky obejít, copak neexistuje snadnější cesta k úspěchu firmy?

Pro zjednodušení a pro názornost se nejprve zamysleme nad obr. č. 1 - Manažerská etika. Jeho smysl spočívá v tom, aby navedl čtenáře k zamýšlení nad jeho obsahem i nad procesem jeho aplikace v konkrétních podmínkách objektu, který má být řízen.



Obr. 1

Z obr. č. 1 je zřejmé, že manažerská etika je naplňována třemi, na sobě závislými a vzájemně se doplňujícími oblastmi: morálkou, erudicí a aplikací.

V oblasti morálky jsou na prvním místě zmíněny obecné zásady morálky. Nebudeme je blíže charakterizovat, protože s obecnou morálkou, resp. filozofií o morálce se můžeme seznámit v řadě filozofických a náboženských děl, které s větší či menší shodou charakterizují jednotlivé atributy morálky, které se převážně opakují a verifikují v běhu několika tisíciletí téměř ve všech formách společenství.

Spíše věnujme pozornost soustavě zákonných a společenských norem a systémům zabezpečujícím jejich respektování. Samozřejmě nevždy musí být pravdou, že zákony a normy společnosti jsou etické. Opačné případy jsou spíše ojedinělé a jsou možné hlavně v těch společenských systémech, kde není uplatňován systém demokratického vládnutí.

Zákonný systém ve své podstatě si je ve většině společenství podobný, protože vychází z dlouhodobých historických poznatků, zkušeností a tradic. Spíše se setkáváme s tím, že zákonnými normami není pokryto celé spektrum ekonomických, politických a sociálních možností, anebo že dochází k jejich nežádoucímu překrývání a hlavně k nedostatečnému a laxnímu vymáhání.

Uvědomujeme si, že pestrost a rozmanitost života společnosti nelze v plné šíři podchytit zákonnými normami, a proto je ještě vedle nich nezbytné respektovat historické a místní zvyklosti - uzance.

V podstatě se setkáváme s tím, že respektování morálních zásad zdánlivě snižuje svobodu člověka. Dlouhodobý pohled do historie nás však přesvědčí, že respektování morálních zásad je sice jistou komplikací, která však na druhé straně chrání před různými pochybeními, která přinášejí konflikty a střety různého druhu a významnosti a nakonec jsou zdrojem různých utrpení.

Proč je zapotřebí být o principech morálky a nezbytnosti jejího dodržování vnitřně přesvědčen? Protože, když nejsem, moje morálka je formální - určená spíše pro veřejnost, aby zakryla mé opravdové úmysly. Když si myslím, že mě nikdo nevidí, nedodržuji morální zásady. Tím zpochybňuji třeba i dlouhodobé předstírání, že jsem zastáncem morálních principů, že je dodržuji a že jsem spravedlivý, třeba i v managementu. Naštěstí je obvykle jen otázkou času, než okolí pozná, že jde o přetvářku. Důvěra ve férovost je ztracená a snaha ji opět získat je již mnohem náročnější.

Zdokonalování a sebevýchova v morálních postojích je důležitým atributem rozvoje morálky každého jednotlivce. Je to důležité i proto, že jsme často svědky, že nemorální postoj je předmětem obdivu a někdy i závisti okolí. To může narušit náš cit pro morálku. Co není zákonem zapovězeno, je dovoleno. Často jsme se s takovým názorem setkávali. A přesto nedostatek morálky vyplyne v čase na povrch a je předmětem soudu, ať justičního či společenského.

Nedodržovat morálku je svůdné, protože zdánlivě usnadňuje naplňování našich cílů a ambicí. Tím důležitější je naše postoje vnitřně upevňovat a zdokonalovat. Prostředky k tomu jsou různé, třeba i dobrá kultura.

V oblasti erudice je na prvním místě (viz. obr. č. 1) uváděn systém celoživotního vzdělávání, péče o růst osobnosti. Již dříve jsme se zmínili o tom, že technická stránka technologie managementu doznala v poválečné době, zejména však od zavedení výpočetní techniky, ohromnou dynamiku rozvoje.

Na druhé straně značná část manažerů stále trpí představou, že zavádění inovací do „zavedeného“ managementu zvyšuje riziko řídící práce. Většinou jsou uplatňovány stejné formy řízení, se kterými jsme se setkávali již před léty a mnozí manažeři nevnímají, že se svět

v současné době dynamicky mění. Že 21. století je obdobím již existující vyspělé a ověřené manažerské techniky, která, aby přinášela plný ekonomický efekt, vyžaduje zvyšování erudice manažerů, hlavně ve směru přibližování k novým moderním ekonomickým teoriím a lidským hodnotám.

Nezapomínejme, že „domovským“ a realizačním prostorem pro uplat˘nování etiky jsou především mezilidské vztahy, ve kterých se etika hlavně odehrává. Že kvalita mezilidských vztahů a růst osobnosti bude zvyšován prohlubováním systému celoživotního vzdělávání.

V období národohospodářského plánování se využívaly stejné nástroje řízení a metody práce, jak u průmyslových gigantů, tak komunálních podniků. Zrcadlový systém řízení nerespektoval jedinečnost řízených objektů. Ani v poslední dekádě 20. století však nedošlo k výraznější změně. Fantastický rozvoj výpočetní techniky byl sice ohromným přínosem pro zkvalitnění řídící práce, především však z hlediska urychlení komunikace, vypracování různých propočtů a statistických výpočtů.

Obsah komunikace byl ovlivňován využíváním různých a obecně aplikovaných programů, což rovněž nezvyšovalo potřebu respektování a využívání existence specifických podmínek pro intenzifikaci rozvoje konkrétního řízeného objektu. Bez nadsázky lze říci, že poznávání a využívání specifických podmínek řízených objektů tvoří stále významnou rezervu managementu a dalšího ekonomického rozvoje.

V čem je komplikace? Dynamický rozvoj technické stránky manažerské technologie byl do značné míry ovlivňován relativně snadnou možností aplikace různých druhů ukazatelů. Makro a mikroekonomických, sociálních, apod.

Již profesor Vilém Šáda definoval v sedmdesátých letech ve svých publikacích ukazatel, jako prostředek zobrazování podnikových jevů, nikoliv jako cíl řízení. Vypovídací schopnost podnikového ukazatele je však obvykle orientována jen na tu jeho část, která se zabývá jeho kvantitou (mírou, počtem, hodnotou). Ukazatel však jen nedokonale dokáže vypovídat o kvalitě podnikového jevu. Ukazatel, ani soustava ukazatelů nemá tedy schopnost komplexního zobrazení určitého jevu, protože víme, že kvantita i kvalita jsou jeho nedílnými součástmi. Jsou to dvě stránky jedné mince.

Řízení podnikových jevů, stejně jako dílčích činností veřejné správy se stále provádí převážně na základě jejich zobrazování pomocí ukazatelů. Již bylo řečeno, že ukazatelé mají schopnost zobrazit jenom jejich materiální podobu, tedy jenom kvantitativní část řízených jevů. Tak např. vezměme si ukazatel „počet pracovníků“. Ukazatel již nemá schopnost vyjádřit loajálnost pracovníků k organizaci, jejich tvořivost, úroveň odbornosti vkládanou do jejich rozhodování, nepodplatitelnost, apod. Přesto znát tyto namátkově vybrané vlastnosti pracovníků jsou rovněž důležitým podkladem pro rozhodování manažera.

Lze tedy říci, že nekomplexním zobrazováním řízených jevů na základě ukazatelových systémů dostává manažer nekomplexní informace pro rozhodování. Prakticky je proto více orientován na řízení kvantitativních vztahů a řízení jejich vývoje. To se samozřejmě odráží i na efektivnosti výsledků jeho práce.

Nedostatkem informací o existenci a významu kvalitativního obsahu jevů, které v rámci řízených objektů probíhají, je snižována komplexnost managementu. To může být do značné míry i příčino některých neetických rozhodnutí. Právě řízením kvalitativních vztahů v řízeném systému může manažer nejlépe vyjádřit své etické postoje a zvyšovat kulturu řízeného objektu.

Nutno přiznat, že v řešení možnosti a forem zobrazování kvalitativního obsahu jevů existujících v řízených objektech jsme na počátku a že nejsme sami. S řešením podobného problému se setkávají např. i ve školství. I tam se snaží precizněji zobrazit kvalitu úrovně výuky a objektivněji hodnotit žáky, jak výuku pochopili. Namísto numerické známky by mělo být, tak jako asi i v našem případě, používáno verbálního hodnocení, aby se přesněji, spravedlivěji a komplexněji ohodnotil posun v jejich znalostech.

Samozřejmě, že erudice lidí není závislá toliko na vzdělání. Její nedílnou součástí jsou i zkušenosti, které přinesla praxe při využívání teoretických poznatků. Nejenom však to. Jde o zafixování všech zkušeností, které ovlivnily vývoj našeho myšlení i konání. Znalosti i zkušenosti vždy tvořily jednotu inteligenční úrovně osobnosti.

Úroveň našeho poznání je závislá na informacích, které získáváme a vnímáme. Pakliže tyto informace chceme prakticky využít při řešení určitého problému, musíme poznat diferenci mezi jejich obecností a konkrétní situaci a prostředím, ve kterém mají být aplikovány. Předpokladem efektivního řízení je, aby informace, které pro konkrétní rozhodnutí potřebujeme, odpovídaly jedinečnosti prostředí, resp. specifickým podmínkám, ve kterých a pro které má být problém řešen.

K poznání specifických podmínek řízeného objektu nám pomůže technicko ekonomický rozbor, ve kterém plně využijeme jeho metodické postupy. Tedy analýzu (klasifikační, vztahovou a příčinnou), komparaci a syntézu. Nedoporučujeme aplikaci dřívějších, třeba i úspěšných rozhodnutí do současnosti, stejně jako obecných návodů k řešení. Chceme-li však přesto vyjít z určitého vzoru, pak je nezbytné před definitivním rozhodnutím analyzovat tehdejší situaci a podmínky, za kterých bylo úspěšné rozhodnutí učiněno. Dále uvážit vývojové změny, ke kterým od té doby došlo a tím vzor aplikovat na současný stav.

Synergie, jako známý poznatek, že celek je vždy více než součet jeho částí, je důležitým kriteriem při rozhodování, např. o organizační struktuře řízeného objektu. Nemá smysl diskutovat o tom kolik např. řídících hladin je efektivních, ale o tom, čím každá hladina řízení může přispět k vyšší efektivnosti řízeného systému.

Dodržování zásad duševní hygieny při tvořivé práci, jakou management nesporně je, je předpokladem zdokonalování schopností přijímat informace a aplikovat je na řešení konkrétních potřeb v závislosti na specifických podmínkách řízeného objektu.

V oblasti aplikace vycházíme ze zásady, že je neetické, abychom si morální zásady a získanou kvalifikaci nechávali jenom pro sebe a neaplikovali je do své každodenní pracovní činnosti. Samozřejmě, že nepostačí jenom sobě a podřízeným objasňovat, co za manažerskou etiku považujeme, proč ji chceme aplikovat a uložit jim, aby její zásady dodržovali.

Plnění etiky v každodenní praxi je třeba sledovat, ale nejenom to. Je třeba sledovat i přínos, který z toho pro řízenou organizaci a její pracovníky vyplývá. Jak z hlediska ekonomického, tak i z hlediska zvyšování kultury řízeného objektu a zlepšování jeho postavení v ekonomickém okolí.

Tak jako se vše vyvíjí, měla by se stejně dynamicky vyvíjet i náplň manažerské etiky. To znamená, že nepostačí jenom její vývoj ve společnosti sledovat, ale hlavně se snažit o pozitivní inovování jejího stávajícího obsahu.

III. MANAŽERSKÁ ETIKA JAKO SYSTÉM ŘÍDÍCÍ PRÁCE

Považujeme-li manažerskou etiku za systém řídící práce a rozhodování, pak je účelné si uvědomit její subsystémy, jejich úlohu a přínosy, které od nich očekáváme (obr. č.2):

Manažerská etika	subsystém	náplň
■ morálka	etika charakteru	morální dispozice
■ erudice	etika pracovní dispozice	vnější prezentace manažera
■ aplikace	profesní etika	uplatňování morálky a erudice v každodenní praxi řízení

Obr. 2

IV. ZÁVĚR

Život nás přesvědčuje o tom, že více etiky v mezilidských vztazích jenom přispěje k naší spokojenosti. Projeví-li se více etiky v manažerských aktivitách, pak to lze právem považovat za impuls k vyššímu životnímu standardu společnosti.

Na závěr je třeba se zamyslet, jakým způsobem proetické klima v manažerské praxi stimulovat. V roce 1996 jsme založili obč. sdružení Etika podnikání a veřejné správy a předpokládali jsme, že o hodnotné přednášky na konferencích, které organizujeme, bude zájem. Rozhodně doposud nebyl tak velký, jak jsme předpokládali.

Systém konferencí a seminářů proto doplňujeme publicistickou aktivitou. V současné době vychází kniha, v níž významní podnikatelé, pedagogové a vedoucí pracovníci veřejné správy, každý ve své kapitole napsali co si o etice v řízení myslí a jak se s ní sami vypořádávají. Kniha se jmenuje „Manažerská etika...inspirace pro 21. století“ a vydává ji nakladatelství NUCLEUS v Hradci Králové.

Kontaktní adresa:
doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.
Katedra managementu, Fakulta ekonomicko správní Univerzity Pardubice,
Studentská 84, 532 10 Pardubice

Recenze: prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.
VŠB - Technická univerzita Ostrava