

3. Analýza a interpretace výsledků dotazníkového šetření

3.1 Souvisí světová krize s absencí etiky v managementu?

Ekonomická krize byla nastartována finanční krizí nejprve na americkém hypotečním trhu, kdy byly nabízeny hypotéky nebonitním klientům. Ovlivnilo to kapitálové trhy, kde došlo k prasknutí bubliny nadhodnocených akcií. To, že se asijské trhy vzpamatovávají z krize relativně rychleji, může být dáno více faktory, nejen levnou pracovní silou. Vždyť většina produkce asijských firem směřuje na západní trhy a v jejich managementu jsou více respektovány kvalitativní vlastnosti podnikových jevů.

Management našich společností se většinou věnoval pouze řízení firem, dle kvantitativních ukazatelů s cílem dosažení krátkodobých maximálních zisků. Společnosti špatně odhadly dynamiku růstu výroby a prodeje. Nevěnovaly se regulaci fixních nákladů, které právě v období hospodářské krize ničí firmy. Byla vytvořena celospolečenská iluze „nekončícího růstu poptávky“, která vytvářela fikci, že si lze vše koupit nyní a na splátky. Firmám a jejich managementům byly ze strany majitelů, akcionářů, shareholderů často stanovovány nespílitelné cíle. Tento stav prorůstal jak do podnikové, tak i do občanské sféry. Společnost se jako celek začala chovat nehospodárně a nevytvářela dostatečné rezervy pro budoucí krizová období. To jsou základy tak zvané konzumní společnosti.

Hlavní příčinou současného stavu však není ekonomika, ale nedostatečná přítomnost etiky v managementu společností. Tento názor byl ověřen i pomocí dotazníkového šetření.

Domníváte se, že ke vzniku současné světové krize přispěla i absence etiky v podnikání?

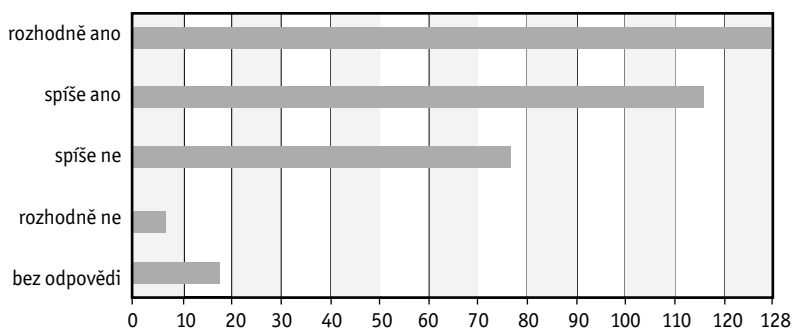
Tabulka 3-1: Rozdělení četností

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Upravená relativní četnost (%)
rozhodně ano	128	29,16	36,57
spíše ano	117	26,65	33,43
spíše ne	79	18	22,57
rozhodně ne	7	1,59	2
bez odpovědi	19	4,33	5,43
celkem	350	100,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina respondentů (70 %) vnímá absenci etiky v podnikání jako jednu z příčin současné světové krize. Jak vyplývá z níže uvedené tabulky, nerozhodně k odpovědi přistoupilo zhruba 23 % respondentů, kteří se domnívají, že spíše nepřispěla.

Graf 3-1: Názory respondentů na přispění absence etiky v podnikání ke vzniku současné krize



Zdroj: vlastní zpracování

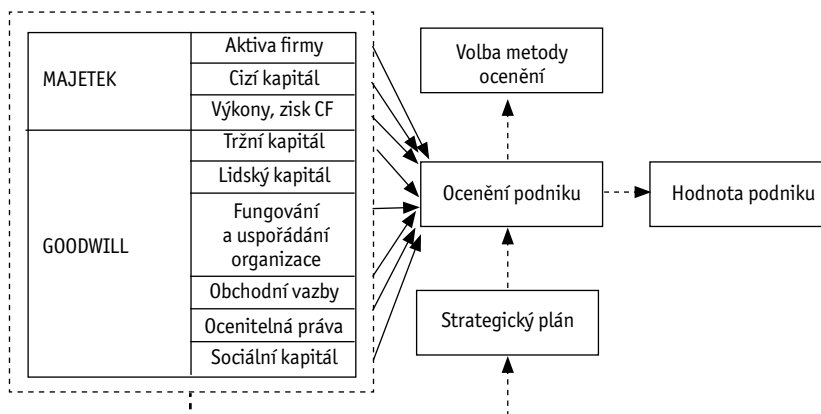
Tyto výsledky svědčí z velké části o shodném názoru respondentů, že za příčinu světové krize a nutnost překonávat nyní její důsledky lze považovat absenci etiky v managementu v rámci řídicí vertikály národního hospodářství. Na tuto skutečnost lze pohlížet i tak, že se společnosti převážně zaměřovaly na hodnocení svých výkonů za pomoci měřitelných hodnot kvantitativních ukazatelů než na zkoumání toho, jakými prostředky byly tyto hodnoty dosaženy. Vytváření systému komplexního hodnocení úspěšnosti hospodaření společností, které by

se zabývalo i cestami, jak kvantitativní výsledky byly dosaženy, nebyl doposud ani v teorii věnován dostatek pozornosti.

V managementu státní správy je sledování výsledků institucionálně rozděleno: hodnocení kvantitativních – měřitelných – výsledků od sledování metod, jak bylo výsledků dosaženo. Tím dochází k tomu, že jsou-li v procesu hospodaření obsaženy neetické metody, je to často odhaleno až s velkým zpožděním a sankcionováno ještě mnohem později. To si ověřujeme z mnohých případů, které v současné době můžeme nalézt.

V grafu nelze opomenout významnou skupinu respondentů (22,57 %), která za příčinu existence i důsledků světové krize nepovažuje plně absenci etiky v podnikání. Tato skupina pravděpodobně vnímá i jiné aspekty, které mohou být její příčinou. Skloubíme-li tento názor téměř s dvěma tisíci respondenty, kteří se vůbec k otázce nevyjádřili a na následnou otázku „Proč?“ odpovídali s omluvou, že nemají čas se touto problematikou zabývat nebo tomu nerozumí, pak projeví nezáměr o rozvoji managementu a jeho filozofie v 21. století.

Obrázek 3-1: Systém hodnocení podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Vydeme-li z uvedeného obrázku, pak si lépe uvědomíme obtížnost stanovení hodnoty podniku. Kvantitativní hodnota vyplývá z části obrázku nazvané majetek, který je jasně prezentován na základě kvantitativního hodnocení podniku vyplývajícího z měřitelných hodnot. Hodnota podniku je dána na základě jeho ocenění, které doposud nedokážeme ukazateli zobrazit a musíme

jej doplnit verbálním popisem nevyčíslitelných hodnot. Takové komplexní hodnocení nám teprve přináší prodejní hodnotu podniku. Stanovení správné prodejní ceny podniku je v současné době důležité i proto, že se podniky stávají obchodním zbožím.

Východisko pro pozitivní hodnocení vyplývá například u tržního kapitálu z etických metod jeho nabytí. U lidského kapitálu se poté jedná o jeho odbornost a kreativitu. V rámci fungování a uspořádání organizace je vedle odbornosti a kreativity ještě důležitá užitečnost a účelnost. Pokud se týká obchodních vazeb, významná je kvalita a struktura stakeholderů doplněná „ocenitelnými právy“ vyplývajícími třeba z environmentálních vztahů. Samozřejmě, že výše sociálního kapitálu je výsledkem úrovně uplatňovaného leadershipu.

V souhrnu lze říci, že uvedená pozitiva managementu vyplývají z důsledného uplatňování etiky v manažerské praxi. Již dříve se mnoho metod a koncepcí této oblasti zabývalo, například corporate citizenship, corporate social responsibility, stakeholder management, corporate culture či corporate governance. Lze říci, že respektování etických hodnot v dodavatelsko-odběratelských vztazích je známkou vyšší úrovně podnikatelských aktivit, bez kterých se neobejde vývoj globalizačních vztahů zejména v zahraničním podnikání.

Nemalá část respondentů (5,43 %) na otázku neodpověděla. Lze to vnímat tak, že buď nemají dostatečnou znalost o obsahu a metodách etiky v podnikání, nebo nemají vůbec ochotu se k této problematice vyjadřovat. Je dobře, že pouze nevýznamné procento (2 %) respondentů jednoznačně odpovědělo, že absence etiky v podnikání vůbec nepřispěla ke vzniku současné světové krize. Kdybychom však vzali 2 % z celkového počtu osob v podnikání, i tento výsledek by byl alarmující.

Zkusme uvážit, proč tomu tak je. Jak již bylo uvedeno, jednou z možností je nedostatečná informovanost respondentů o obsahu a významu etiky v managementu. Dalším důvodem je potřeba věnovat větší náročnost manažerské práci na celé řídicí vertikále nejen podniků, ale celého národního hospodářství. Tento názor odpovídá prohlubujícímu se konzumnímu myšlení a chování společnosti.

Lze říci, že opakem etiky je neetika, kterou jsme si zvykli považovat za konzum. Prohlubující se konzumní myšlení jako důsledek absence etiky v myšlení se samozřejmě promítá i do managementu a manažerské praxe. To nespojujeme

jenom s funkcí manažera, ale obecně s konzumním myšlením a jednáním lidí, kteří jsou jako systémy nositeli etiky i neetiky. Konzumní myšlení pak uplatňují ve všech činnostech, které konají. To se obecně projevuje snahou docílit splnění svých rostoucích potřeb s minimalizací pracovních aktivit.

Z výsledků výzkumu Transparency International o příčinách současného chování společnosti lze vyčíst především nárůst korupce, nerespektování či obcházení legislativy, prorůstání nelegálních aktivit do veřejné správy atd. Budeme-li vycházet z výsledků analýzy a hledat příčiny tohoto stavu, dospějeme k poznatku, že i v našich podmínkách existuje a stále se prohlubuje konzumní myšlení, ze kterého vyplývá konzumní chování společnosti.

Hledíme nejpravděpodobnější příčiny konzumního myšlení ve společnosti:

- Konzumní myšlení se začalo projevovat ve společnosti v té části světa, kde vysoká životní úroveň umožňuje na jedné straně rozmařilost a na druhé nevyvážený vztah mezi ambicemi člověka a ochotou pro jejich realizaci eticky a tvořivě pracovat.
- V podmínkách České republiky se vlivem uplatňování leninské teorie projevovalo konzumní myšlení se zpožděním a větší akcelerací až po roce 1989.
- Na místo odborných a nezávislých rozhodnutí pro řešení problémů a potřeb převládají politická rozhodnutí.
- Únik informací, komplikovaná legislativa a nedůsledná řešení protestních akcí.
- Vznik šedé a černé ekonomiky, který konzumní chování usnadňuje a prohlubuje.
- Absence etiky v byznysu ovlivňuje podnikatelské a společenské klima.
- Rutina v managementu organizací, taktika místo strategie.
- Nedostatek tvořivosti, nekomplexní uplatňování, kvalita a orientace inovací.
- Mezilidské vztahy, místo partnerství korupce, místo transparentnosti utajování.
- Hodnocení a řízení podnikových jevů na základě ukazatelů, které vypovídají jen o jejich měřitelných hodnotách a nerespektují jejich kvalitativní obsah.

Za faktory, které stimulují konzumní myšlení, lze považovat:

- *formálnost* – etika v managementu a podnikání je soustředěna na rétoriku (manažeři uznávají její důležitost, ale nemají vyhraněné představy o jejím obsahu a formě důsledného uplatňování ve své praxi),
- *organizace se chovají jako absolutně izolované systémy* – nepřipouští svou spoludopovědnost za proces udržitelného rozvoje společnosti,
- *rozhodování se opírá o měřitelné vlastnosti a hodnoty řízených jevů* – manažeři přeceňují význam jejich kvantitativních hodnot a nerespektují jejich kvalitativní vlastnosti a schopnosti,
- *nerovnovážený vztah mezi stimulací a motivací pracovníků* – manažeři nejsou lídři, nestimulují motivaci pracovníků, formy hmotné stimulace jsou přeceňovány a význam leadershipu není doceněný (vítěz – vítěz),
- neuplatňuje se etika a odpovědnost v partnerských vztazích – vzájemná odpovědnost vedoucího a podřízeného,
- *manažeři se nechovají jako vůdci* – nejsou pro pracovníky vzorem, vyžadují chování, které sami nerespektují, jednání nejsou transparentní, dohody se nedodržují,
- *v managementu vítězí „já“ před „my“* – sobeckost a závist je opakem leadershipu – vytváří konflikty a prohlubuje konzumní chování,
- *organizace pracují krátkodobě* – strategickým cílem většiny manažerů není získat a udržet dobré jméno, bez ambiciózní strategie není rozvoj, strategie musí být chápána jako tvorba dlouhodobých cílů a cest jak jich dosahovat, realizována je pomocí taktických cílů a činností.

Jak předcházet konzumnímu jednání?

- *výchovou a vzděláváním:*
 - v rodině,
 - v soukromých a veřejných organizacích – zaměstnavatelé jsou za působení svých zaměstnanců odpovědní,
 - stabilizace pracovníků,
 - minimalizace nežádoucí fluktuace,

- soustavným a celoživotním vzděláváním,
- být syntetikem i analytikem.
- *výchovou k etickému myšlení a chování:*
 - konkretizace a využívání obsahu a systému etiky v managementu,
 - sledovat a sankcionovat důsledky neetiky.
- *uvažovat a pracovat strategicky:*
 - překonávat nežádoucí jevy v nás, ve firmě a ve společnosti,
 - neobdivovat konzum ani neetiku,
 - publikovat etické postoje manažerů,
 - předcházet neetickému rozhodnutí – důkladně poznat problém a řešit ho na základě znalosti svých možností a dopadu rozhodnutí.
- *transparentní jednání:*
 - myslet a jednat v kategorii „my“ nikoliv „já“,
 - být součástí sociálního a ekonomického prostředí.
- *partnerství je odpovědnost (vítěz – vítěz):*
 - rozvíjet týmovou práci, asociaci v myšlení, řízení lidských zdrojů.
- *management rozhoduje o realizaci změn (inovací):*
 - dodržovat pravidla inovačního procesu – soustavnost, komplexnost, důslednost, inovaci realizovat ve vhodném čase,
 - respektovat jedinečnost řízeného objektu i jeho okolí,
 - specifické podmínky chápat jako rezervu podnikání,
 - neopomínat, že řízené jevy mají měřitelné, ale i neměřitelné vlastnosti,
 - dynamika vývoje ovlivňuje efektivnost každé inovace,
 - nehodnotit úspěch rozhodnutí (inovace) krátkodobě.

- *cílem rozhodování je zajistit dobré jméno řízené organizace:*
 - maximalizace krátkodobého zisku bývá spojena s konzumem,
 - dobré jméno firmy vyplývá z dlouhodobě stabilního postavení na trhu a etickým uspokojování potřeb a zájmů ekonomického a sociálního okolí.

Pokud bychom vycházeli z premisy, že téměř všichni respondenti byli manažery, pak bychom měli uvažovat o příčinách vztahu jejich odpovědí na otázku, zda ke vzniku současné krize spíše přispěla či spíše nepřispěla absence etiky. Chování manažerů je nepochybně do značné míry ovlivňováno úrovní myšlení a soudružností mezi kolegy manažery a jejich bezprostředním okolím, ať již soukromým či pracovním.

Již překonávání těchto tlaků je dáno odborností a pevným manažerským a charakterovým postojem. V době hospodářské krize lze předpokládat obecný pokles mravů. Různé problémy či nedostatky jsou většinou řešeny hekticky potřebou rychlého rozhodnutí a vlivem respektování různých tlaků ať ze strany nejbližších či různých sdružení profesních, politických a zájmových. Jde o důsledek krize, který vyžaduje ne kolektivní, ale odborné řešení v rámci etické strategie vyplývající z respektování jedinečnosti řízených objektů.

Vzniká další otázka: proč ten nezájem o etiku, když většina respondentů věří tomu, že její absence v managementu i v jednání a myšlení lidí je příčinou současné situace. Konzum jako důsledek neetiky nebyl zpočátku tak nežádoucí, jako doba, ve které se rozvinul. Paradoxním přínosem krize je, že se o etice opět začalo hovořit. Etiky v managementu se však ve skutečnosti bojíme. Vyžaduje splnění všech předpokladů pro její účinné plnění. Je to morálka, odbornost a schopnost pro svoje invence získat lidi. Aby její aplikace do našeho myšlení a práce byla snadnější, je třeba ji považovat za prevenci proti krizím, ne jen jako metodu překonání jejich důsledků.

Pokud se podíváme na historický vývoj moderní ekonomie, zjistíme, že byla do značné míry odnoží etiky. Za zmínku stojí, že Adam Smith, považovaný za „otce moderní ekonomie“, byl profesorem moderní filozofie na univerzitě v Glasgow. Profesor Amartya Sen ve své knize *Etika a ekonomie* poukazuje na odstup, který se vytvořil mezi ekonomikou a etikou a jenž představuje jeden z hlavních nedostatků současné ekonomické teorie.¹² Základem Senových tvr-

12 SEN, A. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad, 2002.

zení je názor, že ekonomie v té podobě, v jaké se vyvinula, může být ještě produktivnější, pokud bude klást explicitnější názor na etické úvahy, které formulují lidské chování a lidský úsudek.

Ekonomie není souhrn ustálených pravidel, ale způsob myšlení a uvažování o světě. Znamý britský ekonom Keynes předpověděl: „Není daleko den, kdy ekonomické problémy ustoupí do pozadí, kam patří, a naše hlavy a srdce se budou znovu zabývat tím, co má skutečný smysl – otázkami života, lidských vztahů, stvoření, jednání a víry. Čím dále to vypadá, že se současná doba vrací k člověku – s ní by měla i ekonomie.“¹³

3.2 Neetické jednání a chování v managementu

Za jednu z příčin světové hospodářské krize můžeme označit převis vyšší nabídky trhu nad poptávkou. Konzumní stav společnosti je důsledkem negativního dopadu světové krize, který postihuje jak občana, tak i podnikatelskou sféru. V současné době je vše umocněno tak zvaným supervolebním rokem, kdy politici nezvládli korektní komunikaci mezi sebou a začali využívat neetického chování k dosažení individuálních a stranických cílů. Vždy je nutné počítat s různými vnějšími vlivy, které komplikují rozhodování. Klima ve společnosti je přímým odrazem atmosféry v politickém dění. Chování politiků, firem, veřejné správy i občanů je nutné vnímat jako spojené nádoby, které se vzájemně ovlivňují. Morální stav společnosti se projevuje negativním vlivem na působení podnikatelské sféry.

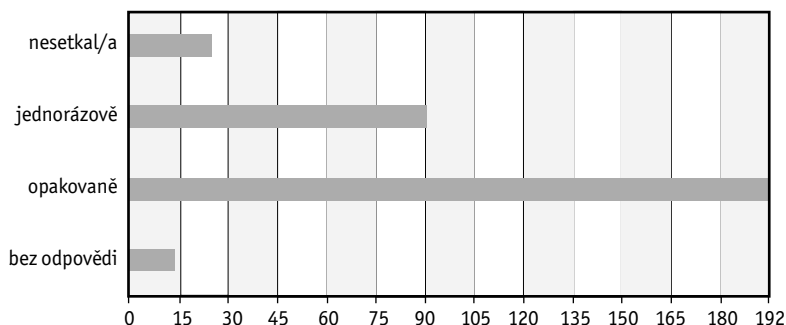
Setkal/a jste se v posledních 12 měsících osobně s neetickým chováním v podnikání? Pokud ano, jak často?

Tabulka 3-2: Rozdělení četností

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Upravená relativní četnost (%)
nesetkal/a	26	5,92	7,95
jednorázově	95	21,64	29,05
opakovaně	192	43,74	58,72
bez odpovědi	14	3,19	4,28
celkem	327	100,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3-2: Zkušenosti s neetickým chováním v podnikání



Zdroj: vlastní zpracování

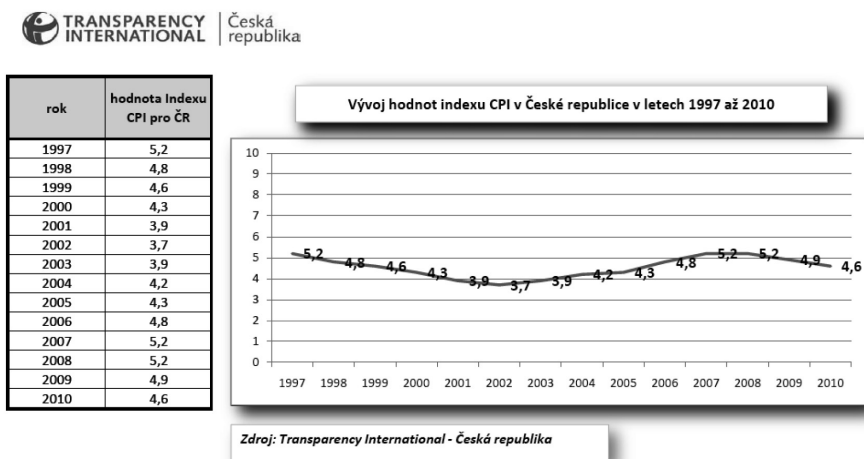
Z výsledků odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že pouze necelých 8 % z nich se s neetickým chováním doposud nesetkalo. Naproti tomu skoro téměř 88 % respondentů odpovědělo kladně, že mají jednorázovou či opakovanou zkušenost s neetickým jednáním. Tento výsledek lze považovat za hrozivý oproti respondentům, kteří se s neetickým chováním v podnikání doposud nesetkali. Je-li tomu skutečně tak, pak bychom se mohli obávat o budoucí vývoj etiky. Zajímavým výsledkem je také skutečnost, že se 4,28 % respondentů k této problematice vůbec nevyjádřilo.

Nelichotivou bilanci dokládají pravidelně i výsledky průzkumů organizace Transparency International.¹⁴ V pořadí indexu vnímání korupce CPI se ČR v roce 2008 umístila na 45. místě a v roce 2009 na 52. místě (například Botswana je na 37. místě). V roce 2010 se však ČR v hodnocení ještě pohoršila a skončila na 53. místě na světě s indexem 4,3. Index vnímání korupce (CPI = Corruption Perception Index) představuje hodnocení států, založené na názorech odborníků, v podobě složeného indexu, který zahrnuje přibližně 180 zemí. Index CPI může nabývat hodnoty od 1 do 10, přičemž vyšší hodnota znamená lepší výsledek ve smyslu míry vnímání korupce v dané zemi. Mezi země s nejnižší korupcí patří Dánsko, Nový Zéland a Singapur, které žebříček vedou s hodnocením 9,3.

14 Transparency International: Index vnímání korupce CPI. [online]. [cit. 2010-06-19]. Dostupné na internetu: <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3018>>.

Česká republika v rámci EU zaostává za západními státy i svými sousedy kromě Slovenska. Index nižší než pět mají spolu s ČR další dvě třetiny hodnocených zemí. Před Českou republikou se v hodnocení umístily země jako Maďarsko, Kostarika, Chile nebo Slovinsko.¹⁵

Obrázek 3-2: Vývoj hodnot indexu CPI v České republice v letech 1997–2010



Zdroj: Transparency International Česká republika

Absentování etiky v managementu nahrávají i objektivní podmínky. Nestabilita pravidel omezuje strategické projektování podnikatelských aktivit a omezuje firmu na operativní management. To sice může vést k dosažení rychlého zisku, který je však často v rozporu s etikou. Tempo novelizace legislativy a zavádění reforem řízení ekonomiky zaostávají za dynamikou vývoje podnikání. Případné rozpory soudy neřeší dostatečně rychle a tím se snižuje i výchovný účinek práva.

Chceme-li objektivně hodnotit vztah manažerů k etice, je nutno jej diferencovat. Strategická rozhodnutí velkých firem vznikají obvykle na půdě mateřské firmy v zahraničí a jsou ovlivněna snahou získat maximální efekt co nejdříve, pokud pro něj existují výhodné podmínky. Nalezneme příklady, kdy jakmile výhodné podmínky pominou, stěhují se firmy jinam. Tyto firmy mohou být jen obtížně vzorem pro podnikání našich manažerů ve středních a malých firmách, kteří jsou na svém okolí mnohem více závislí. Avšak uplatňováním etiky

15 iDNES.cz: V Česku od loňska stoupla korupce, pohoršilo si i Slovensko. [online]. [cit. 2010-06-10]. Dostupné na internetu: <http://zpravy.idnes.cz/v-cesku-od-lonska-stoupla-korupce-pohorsilo-si-i-slovensko-poq/zahranicni.asp?c=A091117_125346_domaci_ban>.

ve vnitřním managementu firmy, plněním společenské a sociální odpovědnosti ke svému ekonomickému okolí by manažeři získali pro své firmy dobré jméno. Právě na základě uplatňování etiky v managementu a podnikání by ve svém ekonomickém okolí posilovali stabilitu firmy a získali konkurenční výhodu.

„Hovoříme-li o etice, je zapotřebí si uvědomit jedno: že vypracování etických zásad a pravidel má pouze omezený význam. Etika není samostatný a izolovaný obor. Etika vyrůstá ze skutečnosti života. Není popisem zvyků, které se mohou měnit: dnes se krade a zítra platí ‚nepokradeš‘ Etika je součástí našeho života a může pouze být přítomna tam, kde existuje životní orientace. Tato životní orientace se vyvozuje ze smyslu života a smysl života není něco zcela a pouze subjektivního. Má-li mít můj život smysl, pak musí mít smysl mikrokosmos a makrokosmos, který mě obklopuje. Objevujeme zákonitosti a principy, kterými se oba tyto světy řídí. Řídíme se jimi také my, protože naše bytost patří jak makrokosmu, tak mikrokosmu. Nepůsobí to však žádnou schizofrenií, náš život, naše životní funkce a schopnosti se sjednocují v principu, kterému říkáme ‚já“ a který však není zařaditelný ani do světa makrokosmu a mikrokosmu, ale překračuje je. Je stejně tak nezachytitelný jak principy a zásady etického života.“¹⁶

Jak již bylo naznačeno, konzumní myšlení lidí se neprojevuje jenom v managementu podniků, ale i v jejich soukromém životě. Neuplatňuje-li člověk systémový přístup ve svém myšlení a chování, dochází k napětí mezi jeho požadavky a odpovídajícími zdroji a možnostmi.

Nedostatek, se kterým se v managementu podniků setkáváme, je nesystémové a nekomplexní jednání. Projevuje se především tím, že se manažer omezuje na řízení subsystémů a jejich prvků, avšak nikoliv na podnik jako celek. Stejně tak to platí při aplikaci nových metod řízení. Manažeři je většinou nepřizpůsobují specifickým podmínkám svých podniků, ani nehledají souvislost s metodami, které již dříve uplatnili. Takové uplatňování změn v řízení nelze považovat za tvorbu podnětných inovací, kterými by manažer systematicky rozvíjel nejenom vlastní styl práce, ale management podniku jako celku.

Mluvíme o nejčastějších projevech nesystémového přístupu manažera, když nereaguje na dynamický vývoj vědy a techniky a tím dokládá, že nepovažuje management podniku za řízení inovačního procesu. Prakticky dochází k tomu,

16 DUKA, D. Etika managementu. In KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace pro 21. století: Odpovědné podnikání*. VII. díl. Hradec Králové: WAMAK, 2009.

že podnik není řízen jako celek, ale jen jako souhrn jeho organizačních subsystémů. Tím je opomíjen jeden z významných atributů managementu, kterým je dosahování jeho synergického efektu. Nejde o to bránit dynamice růstu výstupů či vstupů podniku jako systému, ale o to, aby se kvalitativní i kvantitativní výsledky managementu podniku vyvíjely v etické proporci. To znamená, aby se požadavky na prosperitu projevovaly v objemu a dynamice výstupů a odpovídaly hodnotě vstupů zhodnocených o přidanou hodnotu. Lze obecně říci, že konzumní chování systému podnik začíná již tehdy, když požadavek na prosperitu přeroste v konzumní management, který nezajišťuje vlastní zhodnocení přidanou hodnotou zpracovaných vstupů. V podstatě jde o neetiku v řízení, která by sice mohla přinášet růst hospodářských výsledků firmy, ale nežádoucími metodami. Existují prostředky, kterými lze konzumnímu myšlení lidí a konzumnímu chování podniků čelit?

K příčinám vzniku konzumní společnosti je třeba dodat, že trh je stále chápán jako samoregulující prostor, který sám vlastním působením vyrovnává potřeby jednotlivců s produkcí podniků. Z toho vyplývá, že metody fungování podniků a vztahy v tržním systému neodpovídají změnám v názorech a vývoji společnosti, které by vzájemně působily na kulturu vývoje fungování tržního mechanismu. To souvisí s absencí etiky a kreativity managementu a nekomplexními inovacemi, které se promítly do odváděné práce. Příčina prohlubování konzumní společnosti také může spočívat v nedostatku tvořivosti a etiky v myšlení lidí, v soukromí i v pracovním procesu, a to v závislosti na uplatňování rutiny, která vyplývá z podceňování dynamiky vědecko-technického rozvoje a významu kvalitativních vlastností v řízení podnikových jevů. V mezilidských vztazích jde o orientaci na řízení dílčích procesních jevů a na jejich kvantitativní měřitelné hodnoty.

Klicperová-Baker v jednom ze svých výzkumů ověřovala ve srovnávací sondě v postkomunistických a západních zemích výskyt tak zvaného posttotalitního syndromu.¹⁷ Tento syndrom se jí potvrdil, a i když bude potřeba jej ověřit v širěji pojatém výzkumu, většina z nás z každodenní zkušenosti potvrdí, že jejich výskyt je v naší společnosti dosti vysoký. Hlavní syndromy dle autorky jsou:

- poruchy identity a individuality (například nízké či přebujelé sebevědomí),
- převaha negativních emocí,

17 DVOŘÁKOVÁ, V. Etika ve výchově a vzdělávání. In KOLEKTIV AUTORŮ. *Manažerská etika – inspirace pro 21. století: Odpovědné podnikání*. VII. díl. Hradec Králové: WAMAK, 2009.

- poznávací poruchy (například černobílé myšlení, myšlenková rigidita),
- pasivita, naučená bezmocnost,
- amorálnost, absence ctností, pocitu viny, odpovědnosti, svědomí.

Co se týče osobnostních charakteristik, lze rozeznat dva obecné druhy post-totalitní odchylky od žádoucí psychologické normy:

- pasivní, sociálně závislý typ vyznačující se hlavně tak zvanou naučenou bezmocností,
- aktivní, sociálně dravčí typ, zneužívající své znalosti systému na úkor ostatních.

Tato „diagnóza“ hodně vysvětluje, umožňuje pochopit, proč některé jevy určují společenskou atmosféru a proč je tak obtížné proti nim vystupovat. Tyto syndromy deformují podobu „důvěry“, respektive celkově zeslabují důvěru ve společnosti. Přitom „důvěra“ je nesmírně důležitá pro integritu společnosti, pro schopnost komunikace a hledání řešení problémů. Slabá důvěra v demokratické instituce (z hlediska dodržování procedur, efektivnosti, odbornosti) nutně zeslabuje i důvěru mezi občany navzájem a ovlivňuje i podobu sociálních interakcí, formování sociálních sítí a vytváření sociálního kapitálu obecně.

Překonání těchto syndromů není otázkou času či prosté generační výměny. Bohužel podoba transformace do značné míry reprodukovala politickou kulturu minulosti a tímto způsobem myšlení je zasažena i mladá generace, která již vyrůstala v prostoru svobodné společnosti. Podcenění právního rámce, ekonomické i politické transformace dále jen posílilo nedůvěru v instituce, v právo, v jeho vymahatelnost i v základní spravedlnost. Pravidla a procedury nejsou dodržovány či jsou obcházeny, podstatný je výsledek, zisk, na procedurách nezáleží. Výrazná ideologizace společenských diskurzů posilovala nejen černobílé vidění minulosti a současnosti, ale posilovala i cynismus a zbavovala politiku, respektive společenskou angažovanost svého obsahu. Z toho vyplývá onen současný pocit „bezobsažnosti“ politiky, vnímání silného rozporu mezi realitou a slovy, zjevný konflikt reálné politiky a demokratických ideálů.

V rychle se měnícím světě jsou znalosti aplikace etiky v rozhodovacím procesu stále více potřebné. Je nezbytné, aby se manažerům dostávalo stále více teoretické a legislativní podpory, která by jim umožnila čelit morálním i odborným

dilematům spolu se zaváděním nových poznatků do konkrétních podmínek organizací. V dnešním globalizovaném světě se manažeři musí daleko více než dříve rozhodovat v eticky nejasných podmínkách, což zvyšuje míru nejistoty a stresu a mnohdy přináší i špatná rozhodnutí.

Pocit nejistoty při rozhodování a tlak na rychlý úspěch snižují produktivitu manažerů, ale i ostatních pracovníků, zhoršují pracovní prostředí a přispívají ke konzumnímu chování celé společnosti. Špatná rozhodnutí či nedořešené etické problémy mohou mít následky při hodnocení a postavení organizace v ekonomickém a sociálním prostředí, stejně jako na klima mezi zaměstnanci. Potřeba etiky v našem myšlení i managementu se projevuje i v rozhodování o našich vlastních problémech.

3.3 Etika je součástí managementu i podnikání

Za posledních dvacet let se odpovědnému managementu a etice podnikání nevěnovala patřičná pozornost, a to především v kontextu nekomplexního snižování nákladů s cílem maximalizovat rychlý zisk pro akcionáře, respektive majitele. Po roce 1989 prošla česká společnost a podnikatelská sféra mnoha významnými změnami, kdy v dobách malé a velké privatizace a vzniku soukromého podnikání šlo spíše o společenskou neodpovědnost než odpovědnost.

Příčinou byla ztráta vědomí společenské odpovědnosti za předcházejícího čtyřicetiletého působení politické demagogie. Poválečné násilné odtržení podnikatelů od vztahu k jejich majetku znamenalo, že po roce 1989 nebyla zkušenost, jak pracovat s navráceným majetkem a jak ho dále zhodnocovat nejenom pro vlastní potřebu, ale i pro ekonomické a sociální okolí. Velkou změnou v názorech na etiku v podnikání byl vstup zahraničního kapitálu na území České republiky. Některé naše firmy byly nuceny akceptovat systémy vnitropodnikové kultury nadnárodních společností, avšak nepodařilo se plně převést tyto standardy v širším měřítku do praxe českých firem.

Filozofie managementu i podnikání těchto firem se spíše orientovala na styl kapitalismu volné soutěže než na hledání cest, jak se za pomoci nově získaných poznatků a možností přiblížit ekonomikám zemí, které bez cizí nadvlády mohly rozvíjet management, jež respektuje etiku a tendence budoucího vývoje. Proto

jsme pozornost průzkumu orientovali i na analýzu názorů manažerů na současný vývoj našeho klimatu podnikání a na srovnání jejich představ a hodnocení získaných poznatků s úrovní podnikání v zahraničí. Nešlo nám o získání exaktních názorů jako spíše o identifikaci představy těch, kteří se podílí na zahraničním obchodě, ale i těch, kteří s ním nemají zkušenosti.

Jednalo se o hledání důvodů, proč naši manažeři neprojevují větší zájem o aplikaci etiky a etických postojů do své práce, a současně na možnost inspirovat se z postojů úspěšných zahraničních manažerů. Nedomníváme se, že zahraniční manažeři mohou být bez výhrad učiteli našich manažerů. Uvědomujeme si existenci rozdílů v obsahu a specifických podmínkách ve vývoji jednotlivých národních ekonomik, ale žádoucí inspiraci bychom mohli určitě získat třeba ze zahraniční legislativy či z řešení důsledků neetických praktik v podnikání.

Jaká je podle vás úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím?

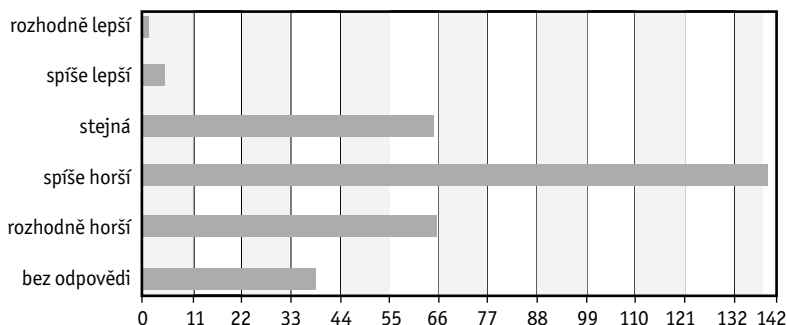
Tabulka 3-3: Rozdělení četností

Varianta	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Upravená relativní četnost (%)
rozhodně lepší	1	0,23	0,31
spíše lepší	4	0,91	1,23
stejná	68	15,49	20,99
spíše horší	142	32,35	43,83
rozhodně horší	68	15,49	20,99
bez odpovědi	41	9,34	12,65
celkem	324	100,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky šetření potvrdily, že firmy vnímají úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním vyspělým zemím spíše jako horší, což dokládá 43,83 % respondentů. Za alarmující lze považovat stanovisko 20,99 % respondentů, kteří tuto situaci vnímají jako rozhodně horší.¹⁸ To, že 20,99 % respondentů považuje úroveň etiky v podnikání v ČR za stejnou jako u západních vyspělých zemí, lze považovat za pozitivní výsledek pouze v případě, pokud by vycházeli z vlastní aktivity inovovat svou praxi.

¹⁸ Oporu lze opět nalézt ve výsledcích zkoumání Transparency International. V první dvacítkě zemí v pořadí vnímání korupce (index CPI 2009) se umístilo 13 zemí západní Evropy.

Graf 3-3: Úroveň etiky v podnikání v ČR oproti západním zemím

Zdroj: vlastní zpracování

Potvrzuje se, že se české firmy zamýšlejí nad touto problematikou a v absenci etiky a kultury v naší manažerské praxi vidí možnost zvyšovat svou konkurenceschopnost na zahraničním i domácím trhu. Ke stanovisku respondentů k úrovni etiky, a to rozhodně lepší (0,31 %) a spíše lepší (1,23 %), nelze činit závěr, protože se jedná spíše o okrajová vyjádření. Překvapivé je zjištění, že se 12,65 % respondentů k této problematice vůbec nevyjádřilo.

Je zajímavé posoudit, zda dosavadní relativně zasvěcené odpovědi respondentů na předchozí otázky nevycházejí spíše z pocitů než z ověřených poznatků. Tuto otázku si je zapotřebí položit. Z odpovědí na další dotazy je zřejmé, že většina respondentů nemá doposud ucelené představy o potřebě etiky a jejím významu v globalizovaném světě. O tom svědčí i skutečnost, že pouze 20 % respondentů z celkového počtu na otázky odpovědělo. V rámci druhého kola šetření respondenti, kteří neodpověděli, ve velké míře sdělují, že o etice toho mnoho nevědí. To, že v dnešní době je již dostatek příležitostí seznámit se s obsahem etiky a jejím významem pro prevenci hospodářských výsledků organizací, potvrzuje, že dalším nesporně významným důvodem je nezájem manažerů touto problematikou se zabývat.