

### 3. Etika v činnosti podnikového managementu

Od dob, kdy John Kenneth Galbraith formuloval svoji koncepci manažerské revoluce a upozornil tak na důležitost a nezastupitelnost této kategorie zaměstnanců, se uskutečnil významný psychologický posuv v náhledu na rozhodující faktory podnikání. Dominantní se stala role nositelů odborné zkušenosti. Kapitál a jeho vlastníci sice zůstávají nutným předpokladem ekonomické činnosti, ale otázka realizace, zhodnocení kapitálu, závisí plně na schopnostech konkrétních realizátorů, managerů. **V etické rovině proto hlavní tíha morální odpovědnosti spočívá právě na těchto lidech.** Stávají se rozhodujícím (ale tím i nejzranitelnějším) článkem podnikové hierarchie. Jejich chování a jednání v rámci podniku je nejviditelnější a slouží v mnoha případech jako vzor ostatním zaměstnancům. Etické vedení je plně v jejich kompetenci a jeho kvalita je do značné míry dána rozsahem svobody, související s mírou oprávnění rozhodovat. Samozřejmě pak rozhodující úlohu sehrává samotná morální kvalita managerů.

V teorii managementu je tradičně role nadřízeného konkretizována pomocí dvou funkcí vedení: **lokomočního**, která se vztahuje k cílově orientovanému plnění úkolů, a **kohezního**, která tkví v působení ve smyslu utužování soudržnosti pracovní skupiny. Je-li etika součástí strategického plánu podniku, rozšiřuje se role každého nadřízeného o nový rozměr, který Horst Steinmann a Albert Löhr nazývají rolí „**vůdčího hráče**“.<sup>42</sup> Odráží skutečnost, že představený nezodpovídá jen za prosazování ryze ekonomické podnikové strategie, ale musí své podřízené motivovat i ke kritickým úvahám, které mohou pozitivně revidovat způsoby realizace této strategie. Tato role působí do jisté míry komplikace lokomoční a kohezní funkci vedení, ale vytvoření prostoru iniciativám a názorům pracovních skupin zvyšuje operativnost při reakcích na bezprostřední problémy. **Role manažera** jako vůdčího hráče se tedy nevztahuje pouze na cíl čelit určitému strategickému ohrožení, ale také na **ohrožení etického charakteru**. Jde o to vytvářet v pracovních skupinách **prostor pro etickou reflexi**, citlivě vnímat morálně kritické situace a řešit je buď v rámci skupiny dialogem a výsledným konsenzem nebo postoupením řešení problému nadřízenému orgánu (angl. ethical displacement – etický posuv). Tento manažerský přístup však předpokládá v rámci etického vedení

<sup>42</sup> Steinmann, H., Löhr, A.: Základy podnikové etiky. Victoria Publishing, Praha 1995, s. 108

opustit striktně autoritativní styl jednání a více využívat demokratických prvků v řízení, ve kterém však musí být vždy zachováno fundamentální jádro normativní etiky. Často frekventovaný americký slogan: *Whatever is good business is good ethics* (co je dobré z obchodního hlediska, je dobré i eticky) je typickým příkladem zásady, kterou se mohou řídit pouze manažeři, v jejichž slovníku je etika pojmem relativního významu. Upravíme-li tento výrok do podoby vycházející z normativního chápání morálních zásad, měl by znít: **Jen co je etické, může být skutečně dobré i z obchodního hlediska.**

Etika by měla být nosným pilířem manažerské práce obecně. Přesto na některé části managementu, co do perspektivní budoucnosti podniku, klade morální rovina řešení úkolů strategického plánu zvýšené nároky. Jedná se zejména o kategorii tzv. **managerů pro tvorbu a rozvoj personální strategie** (angl. *Human resources strategy manager*). Jsou to pracovníci, kteří se přímo zabývají stabilizací zaměstnanců s důrazem na jejich personální odborný a sociální rozvoj, stanovují hlavní cíle personálního řízení a nejvíce se podílejí na sladění zájmů zaměstnanců a podniku. Asistují při tvorbě koncepcí, provádí personální analýzu, vytvářejí motivační a sociální programy, identifikují klíčové pracovníky a stanovují individuální programy rozvoje na základě nově vytvořeného systému hodnocení. Zejména na jejich rozhodnutích leží tíha morální odpovědnosti pro budoucí rozvoj firmy. Jejich práce v „přední linii“ může mít z hlediska záměru dlouhodobé podnikatelské činnosti rozhodující význam.

Otázka vedení ve sféře managementu je problémem citlivého získávání, budování a prosazování vlastní autority ve vztahu nadřízený – podřízený. **Etické vedení tento problém rozšiřuje o morální dimenzi.** Zde se již nejedná pouze o technickou stránku hledání a volby způsobů prosazení vlastní vůle (účel světí prostředky), ale o mravní hodnotu jak těchto prostředků, tak i samotných požadavků přenášených prostřednictvím autority na podřízené. V mravním hodnocení totiž otázka **jak**, jakým způsobem, má rovnocennou závažnost jako otázka **co**, tedy samotný účel. Použijeme-li k dobrému cíli amorálních prostředků, dochází ke stejnému mravnímu znehodnocení, jako když se snážíme špatný cíl obhajovat použitím „slušných“ metod k jeho dosažení. Tento fakt by měl nutit každého manažera nejen k etické sebereflexi, ale i k posuzování morality samotných úkolů, které má s podřízenými realizovat. Jedná se zejména o případy, kdy jejich realizace v rámci legality je možná, ale z hlediska morality nejednoznačná, problematická. Management tak může plnit velmi důležitou **eticky autoregulační funkci** v rámci podniku a být nezastupitelnou silou zkvalitňující morální hodnotu podnikání firmy.

Problematikou způsobu uplatňování autority managementu v různých stádiích morálního růstu podniku se ve svém rozsáhlém výzkumu zabýval **Richard H. Guerrette**.<sup>43</sup> Vychází z pěti stádií morálního růstu, které charakterizuje vždy jedním nejvýraznějším a převládajícím rysem, který udává ráz vnitropodnikové atmosféry a vytváří mravní klima na jednotlivých pracovištích. Daný stav vyžaduje vždy příslušný typ reakce, tedy adekvátní způsob uplatňování autority managerů. Jednotlivým typům autority odpovídá vždy určitý obecný vzorec reakce chování podřízených. Z těchto obecných vzorců – modelů se pak odvíjí konkrétní převládající postoj pracovníků. Guerrette stanovuje **pět nejobecnějších způsobů uplatňování autority managementu** (donucovací, odměňovací, normativní, racionální a kolegiální). Z hlediska své efektivity odpovídají jednotlivým stádiím morálního růstu firmy. Následně se pak zabývá charakterem obecné reakce pracovníků. Své závěry shrnul do následující tabulky, která může managerům sloužit jako praktická pomůcka při volbě prostředků k dosažení maximální efektivity jejich jednání.

INTERAKCE AUTORITY MANAGEMENTU A PODŘIZENÝCH 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

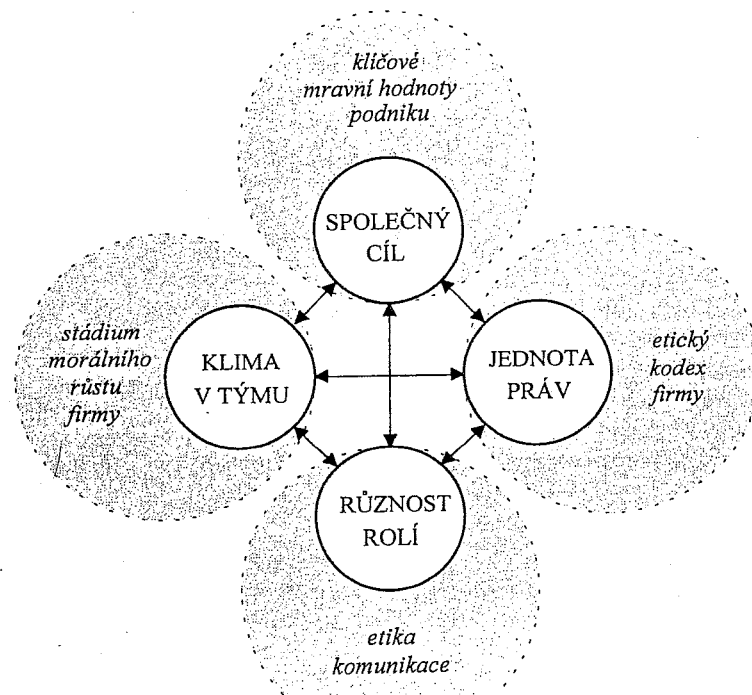
<sup>43</sup> Guerrette, R. H.: Management by Ethics. In.: Lewis, A., Wärneryd, K. E.: Ethics... London 1994 s. 50-106

V souvislosti s formami uplatňování autority managerů při etickém vedení je nutné se také zmínit o mravní dimenzi budování pracovních týmů. V zahraničí je již tzv. „**team building**“ (teorie budování týmů) detailně rozpracovanou disciplínou teorie řízení. **Výkonnost týmu ovlivňují obecně čtyři zásadní faktory:**

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

Z výčtu je zřejmé, že **základ všech faktorů musí tvořit určitý morální rámec**, aby nedocházelo ke kolizím etického charakteru. Společný cíl úzce souvisí s klíčovými mravními hodnotami podniku, klima v týmu je závislé na stádiu morálního růstu firmy, jednota práv vychází z morálního kodexu podniku a různost rolí a jejich přijímání je přímo ovlivňováno etikou mezi lidskými vztahů prostřednictvím komunikace.

**Souvislost etiky s faktory ovlivňujícími výkonnost pracovního týmu**



Je-li z pozice manažerské autority snaha o soulad mezi slovy a činy pouze formální a jednotlivci jsou neustále svazováni pouze direktivními příkazy a zákazy, pracovní kolektivy obecně tendují k vyhýbavé reakci, hledání „únikových“ cest a tím se celkově narušuje jejich vnitřní autenticita, která se projevuje jen snahou o vnějšíkovou etičnost jejich chování. I když se většina lidí domnívá, že osobní vztahy na pracovišti nepatří, zahraniční publikace tvrdí pravý opak. Podle nich si v práci každý vytváří určitou masku, která jej chrání před útokem konkurence jak uvnitř tak vně podniku. Tkví v pečlivém skrývání všech vlastních chyb a slabostí. Člověk bez chyb a slabostí však působí odlidštěně, nesympaticky, okolí jej vnímá více záporně, což se odráží v nevstřícném postoji ke spolupráci. Podnikový management by se v tomto směru měl řídit obecnou zásadou, že vytvořit výkonný tým bez osobních vazeb je prakticky nemožné. Několik neformálních setkání v průběhu roku (při sportu, podnikové party, zájezdu) vydá za stovky příkazů, které musí manager na své podřízené přenášet. Z morálního hlediska se zde vytváří jistá **etická vstřícnost neformálního vztahu**. Američané říkají: „The most important is not love but understanding“ – nemusíme se zrovna milovat, ale měli bychom se navzájem chápat.

**Etické vedení managementu** se prakticky realizuje zejména při řešení etických problémů a dilemat interpersonálního charakteru. V podnikatelské etice je **teorie managementu interpersonálních konfliktů** již propracovanou teoretickou disciplínou.<sup>44</sup> V principu tkví v přiřazení a použití odpovídajícího manažerského stylu pro řešení konkrétní situace, která vykazuje určité obecné znaky a lze ji standardizovat do určitého typu. Je však nutné předeslat, že nějaký univerzální ideální manažerský styl, vhodný pro řešení naprosto všech situací, patrně neexistuje. Jeho etičnost či neetičnost závisí na mnoha rozličných faktorech, jako jsou např. výchozí motivy konfliktních stran, celková situace ve firmě a zejména rozsah, v jakém určitý způsob řešení konfliktu slouží zájmům podniku, dodržování lidských práv atd. Správný manager by měl především dokázat identifikovat svůj vlastní manažerský styl a využívat jeho silných ale i slabých stránek tak, aby v daných konkrétních situacích byla etičnost jeho rozhodování a chování transparentní. Teoretici obecně rozlišují **pět základních stylů jednání managementu v interpersonálních konfliktech**<sup>45</sup>:

<sup>44</sup> Srov. např. Thomas, K. W.: Toward Multi - Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors. Academy of Management Review, č. 2, 1977, s. 485

<sup>45</sup> Rahim, A. M., Garret, J. E., Buntzman, G. F.: Ethics of Managing Interpersonal Conflicts. Journal of Business Ethics, č. 5-6, 1992, s. 423-432

## 1. Integrativní styl

Někteří autoři<sup>46</sup> jej považují za obecně nevhodnější, ale jedinečnost každé situace a jejich aktérů vylučuje používání jednoho univerzálního stylu v absolutním smyslu. Integrativní styl jednání managementu je charakteristický **vysokým zájmem o sebe a své okolí**. Je založen na otevřenosti, efektivní komunikaci, kreativním hledání pozitivního řešení pro všechny strany. Při komplexním charakteru problémů dokáže racionálně a citlivě využívat informací a schopností opozičních stran. Je vysoce efektivní zejména při řešení otázek strategie cílů a politiky dlouhodobých plánů.

## 2. Úslužný styl

Jeho hlavním atributem je **nízký zájem o sebe a vysoký zájem o své okolí**. Prioritní je pro něj snaha o uspokojení zájmů druhé strany. Potlačuje vzájemné rozdílnosti a apeluje zejména na konsenzuální prvky interpersonálního vztahu. Je výkonný v situacích, kdy jedna strana připouští, že se může mýlit nebo když druhá strana má zjevně pravdu a problém je pro ni daleko důležitější. Jako strategie lze úslužného stylu použít hlavně v situacích, kdy se jedna ze stran hodlá něčeho vzdát s nadějí, že si tím vytvoří do budoucna lepší pozici pro případné ústupky druhé strany.

## 3. Dominantní styl

Typickým znakem tohoto stylu je egocentrismus, to jest **vysoká míra zájmu o sebe a slabý zájem o své okolí**. Prioritou jsou vždy vlastní cíle a jejich realizace i na úkor ostatních. Dominantní styl je vhodný v situacích, kdy je nutné operativně prosadit nepopulární opatření a kdy rozhodování musí být rychlé. Dále je efektivní při prosazování strategií formulovaných na vyšších úrovních managementu.

## 4. Vyhýbavý styl

Tento styl se vyznačuje **nízkým zájmem jak o sebe, tak i o své okolí**. Častým znakem zde bývá rezignace. Přesto i tento styl lze úspěšně zapojit a využít v manažerské práci. Jedná se zejména o situace, kdy potencionální disfunkční efekt konfrontace s druhou stranou převažuje nad užitkem z vyřešení konfliktu. Vyhýbavý styl je možné úspěšně využívat v triviálních situacích a při jednáních o taktických nebo druhořadých problémech. Lze jím účinně získávat čas před provedením určitých radikálních opatření.

<sup>46</sup> Např. Likert, R., Likert, J. G.: New Ways of Managing Conflict. New York, McGraw Hill, 1976

## 5. Kompromisní styl

**Průměrný zájem o sebe a své okolí** je hlavním znakem tohoto stylu. Jedná se o strategii typu „*dávej a ber*“, kdy se obě strany něčeho vzdají, aby konečné rozhodnutí bylo přijatelné pro všechny. Vede ke zmírnění názorových rozdílů a k dosažení kompromisních řešení. Tento styl je vhodný v situacích, kdy názory konfliktních stran jsou na počátku vzájemně neslučitelné, ale jejich vliv, mocenská pozice, jsou rovnocenné (např. odbory versus management). Zde může účinně překonávat „*mrtvé*“ body vzájemných jednání. Lze jej také s jistou opatrností využívat při řešení strategických koncepcí.

Etické vyhodnocení vhodnosti či nevhodnosti používání jednotlivých stylů manažerského přístupu v konkrétních situacích (při řešení interpersonálních konfliktů) podává následující tabulka:<sup>47</sup>

SITUAČNÍ ETIKA STYLŮ MANAGEMENTU V INTERPERSONÁLNÍCH KONFLIKTECH		
Styl managementu	Eticky vhodný	Eticky nevhodný
<b>Integrativní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relativně všeobecně vhodný</li> </ul>	
<b>Úslužný</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když je podřízený členem zdravého podniku</li> <li>když má podřízený lepší smysl a cit pro to, co je zapotřebí dělat, než jeho nadřízený</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když podřízení ignorují vlastní potřeby</li> <li>když rozhodnutí nadřízeného jsou v rozporu se zájmy podniku</li> <li>když podřízení mají potřebnou odbornost</li> </ul>

<b>Dominantní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když rozhodnutí vhodně podporuje zájmy podniku</li> <li>když řídicí orgány berou v potaz jak zájmy podřízených, tak zájmy podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když je vůči druhým vykořisťovatelský</li> </ul>
<b>Vyhýbavý</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dočasně, když jiné problémy jsou z morálního hlediska důležitější</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když je důvodem vyhnout se morálně správnému, ale osobně nepřijemnému rozhodnutí</li> </ul>
<b>Kompromisní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když je potřebné vyhnout se hrožícímu konfliktu</li> <li>někdy, pokud jsme v konfliktu mocensky slabší stranou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>když máme v zásadě pravdu</li> <li>když nemáme pravdu</li> <li>když by se jednalo o kompromis intelektuálního charakteru</li> </ul>

**Podle postoje k etice lze managery rozdělit do čtyř základních typů.** Každý z nich je charakteristický svým přístupem k řešení morální problematiky ve vztahu k podnikatelské činnosti, i když v soukromém životě nemusí být jeho postoj totožný. **Odrážejí míru pochopení a vnitřního ztotožnění s morálitou ekonomických vztahů obecně.**

### Ekonomisté

- přehlížejí konflikty mezi ekonomikou a etikou a jsou přesvědčeni, že se problémy řeší samy prostřednictvím neviditelné ruky trhu. Pokud se musí zabývat etikou, chápou ji v duchu Miltona Friedmana jako formu dlouhodobého zisku ve smyslu – když se vede dobře podnikateli (podniku), znamená to dobro pro všechny. Svědomitě se snaží plnit své povinnosti a neptají se po morálních souvislostech. Jsou výkonní, jednají absolutně účelově, ale z morálního hlediska bez-

<sup>47</sup> Rahim, A. M., Garret, J. E., Buntzman, G. F.: Ethics of Managing Interpersonal

## Konvencionisté

- opírají se prioritně pouze o právo. Legalita je vždy dostačujícím argumentem a moralitou se příliš nezabývají (co není zákonem zakázáno, je povoleno a tudíž i morálně legitimní). Pokud hovoří o etické odpovědnosti, přisuzují ji výhradně vedoucím špičkám podniku, určité elitě a sami se od ní distancují, neboť ji nepovažují za součást své vlastní kompetence.

## Idealisté

- jsou naplněni hlubokou vírou v realizaci společenských hodnot a v tomto duchu aktivně vystupují, zpravidla kritizují tržní mechanismus, který podle nich nikdy nemůže vytvořit ideální podmínky pro obecnou čestnost, mravnost a spravedlnost. Osobně bývají eticky silně sebedisciplinovaní, s vysokými mravními nároky na své okolí. Jsou aktivní, ale často ztrácejí smysl pro realitu konkrétních situací, které vždy neodpovídají jejich černobílému vidění.

## Reformisté

- etické požadavky berou jako výzvu pro vlastní kreativitu, jejíž výsledky se mohou stát i ekonomickou výhodou. Etika je pro ně základem úspěšného podnikání, a proto neustále hledají soulad mezi morálkou a úspěchem. Jsou si plně vědomi nejen ekonomické, ale i společenské odpovědnosti a v tomto duchu jsou schopni operativně a citlivě reagovat na vzniklé problémy. Nejsou pedantskými moralisty za každou cenu, mají smysl pro hodnotové posuvy společnosti vyvolané dynamikou doby.

Uvedená typologie managerského přístupu k etice je z velké části ovlivňována osobnostní kvalitou konkrétního manažera. Rozhodující vliv zde sehrávají určité psychologické danosti, jakými jsou např. temperament, míra racionality a emotivity, schopnosti kreace a také jistá výchozí pozice jejich duchovní orientace. To však nevylučuje možnost si určitý konkrétní managerský styl vědomě osvojit a průběžně pracovat na jeho zdokonalování, i když může být v rozporu s vlastními psychologickými danostmi.

Z jednotlivých typů managerských přístupů k etice se jako **optimální** jeví **reformisté**. Jejich efektivita však do značné míry závisí na celkové situaci v podniku i celé společnosti. Nejsou-li celospolečensky dodržována a respektována lidská práva nebo v rámci podniku panují poměry bránící svobodnému vyjadřování vlastních názorů, nemůže ani tento typ managerů plnohodnotně projevit své kvality.

Podnikový management je vystaven silnému tlaku na etičnost svého jednání nejen ze strany organizace vnitropodnikového života zaměstnanců, podřízených, ale zejména svojí **odpovědností vůči pravidlům hospodářské soutěže**, v jejímž rámci podnik realizuje své podnikatelské záměry. Podnikatelská etika je předpokladem hospodářského růstu. Zneužití účasti v hospodářské soutěži, vedle ekonomických dopadů, přináší i celospolečensky traumatizující efekt ztráty důvěry v etickou hodnotu tržního hospodářství. Proto by každý manager měl znát všechna rizika vedoucí k různým formám zneužívání hospodářské soutěže, protože známá zásada práva, že neznalost zákona neomlouvá, ve sféře etiky platí dvojnásob. **Mezi nejčastější způsoby zneužívání hospodářské soutěže patří nekalá soutěž, nedovolené omezování hospodářské soutěže, porušování práv spotřebitelů a konflikt zájmů.**<sup>48</sup>

## Nekalá soutěž

- je jednání v hospodářské soutěži, které je v rozporu s dobrými mravy soutěže a je způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům nebo spotřebitelům. Nekalou soutěží je zejména: klamavá reklama, klamavé označování zboží a služeb, vyvolání nebezpečí záměny, parazitování na pověsti podniku, výrobků či služeb jiného soutěžitele, podplácení, zlehčování, porušování obchodního tajemství, ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí, hospodářská diskriminace.

## Nedovolené omezování hospodářské soutěže

- tkví ve zneužívání monopolního či dominantního postavení podnikatelského subjektu na trhu nebo v tajných („tichých“) úmluvách několika subjektů, které toto postavení uměle vytvářejí na úkor ostatních soutěžitelů s cílem je poškodit nebo úplně vyřadit ze soutěže. V tomto smyslu se jedná zejména o kartelové dohody a dohody o sloučení podniků.

## Porušování práv spotřebitelů

- je úmyslná, vědomá činnost zaměřená k získání určité výhody (zisku, úspory) na úkor spotřebitele. Může nabývat různých podob od diskriminace a klamání spotřebitele až po úmyslné zanedbání informačních povinností vůči němu nebo nerespektování zákonného omezení reklamy atd.

<sup>48</sup> Viz podrobněji Pelc, V.: Hospodářská soutěž. Grada Publishing, Praha 1995

## Konflikt zájmů

- je forma zneužití hospodářské soutěže, která se týká zejména zaměstnanců státní správy na všech úrovních, poslanců a senátorů, kdy může docházet ke kolizi výkonu jejich funkce s podnikáním, zneužívání vědomostí a vynášení informací zvýhodňující určitý podnikatelský subjekt na trhu, k lobování v něčí prospěch a ke korupci. I když se hovoří zejména o zaměstnancích státní správy, týká se pochopitelně uvedené chování i druhé strany, tj. těch, kteří jsou „zadavateli“ těchto nečistých praktik a jejich morální vina je v tomto směru naprosto rovnocenná.

Všechny uvedené možnosti zneužívání hospodářské soutěže sice postihuje zákon na její ochranu, ale jak již bylo řečeno, zákon sám není schopen postihnout absolutně celou škálu možných situací, ve kterých pak záleží při rozhodování pouze na morální kvalitě zúčastněných. Z funkčního poslání podnikových managerů vyplývá, že jsou to právě oni, na nichž v tomto směru leží největší díl konkrétní mravní odpovědnosti.

### 3.1. Nejčastější morální problémy v práci managerů

Podnikatelská etika, jako interdisciplinární věda, se počala zabývat problematikou managerské etiky již na počátku šedesátých let. Zejména američtí teoretici se snažili formou rozsáhlejších sociologických průzkumů postihnout škálu nejčastějších morálních problémů středního a vrcholového managementu a v obecné rovině stanovit základní příčiny, které je způsobují.

Rozhodujícím faktorem etického managementu bude vždy morální kvalita každého jednotlivého manažera. Přesto však důležitou roli (vedle konkrétního prostředí, které jej ovlivňuje) sehrává zejména jasné vymezení jeho funkce a poslání, které obecně orientuje jeho veškerou činnost. Peter Drucker<sup>49</sup> zdůrazňuje, že manažera je nutné definovat jako „toho, který je odpovědný za práci jiných.“ Jeho poslání není poroučet lidem, ale „být odpovědným, přispívat lidem v práci svojí odpovědností a aktivitou, být obecně tím, kdo pomáhá.“ Hlavním organizačním principem jeho práce musí být permanentní racionální analýza zaměřená zejména na **funkčnost** podnikového sys-

<sup>49</sup> Viz blíže Drucker, P.: Management. Harper and Row, New York 1973, Chept.: Middle Managers, str. 391-400

tému a nikoli na vládu nad ním. Zejména v etické oblasti neznamená funkčnost systému nadvládu nějakého jedince, který si ji uzurpuje z titulu své funkce, ale **hlavním znakem funkčnosti systému je bezesporu i etičnost všech aktivit**, což ve svém důsledku vytváří nejen příznivé vnitropodnikové klima, ale i žádoucí image navenek, serióznost a dobrou pověst firmy, které se stávají komparativní výhodou na trhu. Upřednostňují podnik nejen v očích zákazníků, ale i v různých nabídkách a konkurencích, kde ostatní uchazeči, jejichž chování na trhu je morálně proměnlivé nebo těžko čitelné (i když mohou být kapitálově silnější), ztrácejí.

Jeden z prvních systematických výzkumů v oblasti podnikatelské etiky, zaměřený na morální problémy středního managementu, provedl v roce 1961 **Raymond Baumhart**<sup>50</sup>. Respondenti z řad středního managementu v jeho dotazníku seřadili dle závažnosti etické problémy, se kterými se musejí nejčastěji potýkat ve své managerské praxi, do následující řady:

1. **Morální problémy spojené s přijímáním a propouštěním zaměstnanců.**
2. **Otázka otevřenosti a čestnosti v komunikaci na všech podnikových úrovních.**
3. **Nejednoznačně stanovená kritéria oceňování práce a v tomto smyslu možnost vedoucích pracovníků používat libovolné praktiky a kritéria při hodnocení svých zaměstnanců.**
4. **Problém úplatků. Kriteriaální nevyjasněnost v situacích, kdy určitá věc nebo služba může být považována za dárek či pozornost druhé strany a kdy může být již kvalifikována jako zavazující úplatek.**
5. **Nátlak nadřazených z pozice jejich moci, který směřuje k možnosti neetického jednání (příkazy typu: dělej si to, jak chceš, ale v tomto termínu to musí být hotové).**

Jiné pořadí etických problémů podle závažnosti, se kterými se ve své práci setkává střední management, vyhodnotil na základě svého rozsáhlého výzkumu **C. E. Evans** z Weyne State University.<sup>51</sup> Klasifikace etických

<sup>50</sup> Harvard Business Review, vol. 39#4, 1961. In: Baumhart, R.: How Ethical are Businessman?, s. 6-8

<sup>51</sup> In: LaCroix, W. L.: Principles for Ethics in Business. University Press of America, Inc., Washington 1989, s. 109-111

problémů je zde již podrobněji specifikována a konkretizována (hierarchicky podle své závažnosti) do deseti klíčových skutečností, které způsobují etickou dezorientaci středních managerů:

1. Problém přizpůsobit se požadavkům nadřízených, které jsou v rozporu s morálním kodexem firmy i obecnou morálkou.
2. Morální problémy plynoucí z enormního pracovního vytížení (přetížení) v zaměstnání na úkor vlastního soukromí a odpovědnosti vůči rodině a výchově svých dětí.
3. Absence jasně stanovených kritérií v odměňování (prémie, povyšování atd.), které by vyloučilo libovůli ze strany nadřízených.
4. Obecná tendence všech (nadřízených i podřízených) uvnitř podniku vyhýbat se odpovědnosti za konkrétní rozhodnutí.
5. Požadavek loajality vůči firmě i v případech, které jsou evidentně morálním prohřeškem vůči zákazníkovi, obchodnímu partnerovi, veřejnosti, životnímu prostředí atd.
6. Absence nestrannosti při přijímání a propouštění zaměstnanců a v přístupu k podřízeným s ohledem na jejich rasu, náboženství, pohlaví a politické přesvědčení.
7. Absence morální podpory vedoucích pracovníků v situacích, kdy momentální činnost není plně úspěšná.
8. Promíjení nízké kvality práce u některých zaměstnanců, pramenící z osobních vazeb a sympatií ze strany nadřízených pracovníků.
9. Tendence řady zaměstnanců podávat v podniku vědomě nižší výkon než jakého jsou schopni (zajišťují pouze „kontrolovatelné minimum výkonu“).
10. Zkreslování a manipulace s fakty k ospravedlnění účelových rozhodnutí.

Prof. Archie B. Carroll se kromě vlastního výzkumu zaměřil na analýzu závěrů dostupných výzkumů prováděných v šedesátých letech a komparativní metodou stanovil několik obecných tezí, kterými se pokusil postihnout situaci vrcholového managementu v etické sféře. Konstatuje, že většina top managerů je ve svých výpovědích k danému tématu daleko zdrženlivější a jako respondenti výzkumu často prezentují stanoviska ve smyslu „jak by to mělo být“ nebo taková, o kterých se domnívají, že jsou žádoucí, bez skutečné deskripce vlastní reality. Tendence „vylepšovat“ skutečnost byla u nich opravdu markantní. A. B. Carroll z toho usuzuje, že vrcholový management je svým sebevědomím do jisté míry izolován od středního managementu a ostatních pracovníků svého podniku. Ukázalo se, že o řadě svých rozhodnutí se domnívá, že jsou morálně správná, i když je jejich podřízení chápou jako nátlak na porušování morálních zásad. Tento fakt je jasným symptomem poruchy komunikace mezi středním a vrcholovým managementem, který ústí v obecný jev. A. B. Carroll své dosavadní poznatky zobecňuje do třech zásadních zjištění:

1. Jestliže 78 % všech středních managerů, kteří byli respondenty dotazníků se shodlo na tom, že osoba, pokud je v tísní, vystavena tlaku vrcholového managementu („down the line“) musí dělat morální, etické kompromisy, aby dosáhla kýženého výsledku, svědčí to o tom, že vrcholový management v praxi nemá vyhraněné etické stanovisko.
2. Jestliže 65 % respondentů z řad středního managementu se domnívá, že většina etických problémů pramení ze špatných vztahů na pracovišti, špatných podmínek k práci a nespravedlivého kritéria jejich oceňování ze strany nadřízených, je zřejmé, že vrcholový management není garantem jasných pravidel hry a působí v tomto směru neefektivně.
3. Pokud 88 % vrcholových managerů (v rámci výzkumu) popírá, že by činili na podřízené nátlak ve smyslu, že by je nutili dělat etické kompromisy a dokonce jsou přesvědčeni, že něco takového dnes v byznysu neexistuje, potvrzuje nízkou míru jejich sebe-reflexe v morální oblasti a podvědomou projekci do role „spravedlivých“ a bezproblémových, co se týká etiky.

Z uvedených zjištění vyplývá, že zejména střední management se daleko častěji setkává s etickými problémy, protože pracuje takřka „v první linii“, je každodenním problémům firmy nejbližší, a proto také nese nejvíce rizik jednat neeticky. Jeho morální prohřešky však mají lokální charakter a důsledky zpravidla poškodí zejména dotyčného samého, ale nemohou ohrozit kredit podniku jako celku. Toto nebezpečí hrozí u vrcholového managementu. Jeho rozhodnutí mají koncepčně zásadní charakter a orientují hlavní směr vývoje podniku. Vrcholový management si velice dobře uvědomuje, že míra morální odpovědnosti v jeho rozhodnutích je nesrovnatelně vyšší. Díky rizikům, která s tím bezprostředně souvisejí a vrcholový management přímo existenčně ohrožují, jej často vedou k obecné tendenci převádět tuto odpovědnost na střední management tím, že jej tlačí do tzv. „šedých oblastí“ (angl. gray areas), což jsou eticky nepřehledné situace, ve kterých je velmi těžké se orientovat a jednat, aniž by nebyla porušena legalita a moralita samotných akcí. Ocitujeme v této souvislosti teoretika managementu **Kennetha R. Andrewse**, který přímo říká: „Jestliže je situace černobílá a člověk má normální dávku odvahy a je si sám sebou jistý, dokáže říci jasné ne. Pokud je ale situace ‚šedá‘, na první pohled nejednoznačná, nepřehledná, může (a někdy i musí) v ní businessman kličkovat.“<sup>52</sup> Obecně lze tedy konstatovat, že střední management je, podle dosavadních průzkumů, vystaven ze strany vrcholového managementu třem základním typům nátlaku. Jejich výsledkem mohou být etické problémy poškozující činnost firmy nebo způsobující mravní traumata konkrétních realizátorů zadaných úkolů.

#### A. Nátlak vedený vahou autority vyplývající z postavení nadřízenosti

Ten může nabývat různých podob v závislosti na situacích, ve kterých se odehrává. Obecně lze ale rozlišit tři základní typy tohoto nátlaku:

A1) Při zadávání úkolu nadřízený vždy zdůrazňuje, že pokud zaměstnanec nechce, nemusí na něm pracovat, protože existuje celá řada jiných, kteří by na něm rádi pracovali. Jedná se o rafinovaný typ nátlaku, který se opírá o falešnou tezi, že naprosto každý je nahraditelný a který pro zaměstnance znamená vyhocení volby pouze do možnosti buď a nebo, buď to uděláš nebo můžeš jít jinam (angl. Produce or else).

A2) „Problematická akce“ (angl. Act questionably) je druhým typem nátlaku, který používá vrcholový management vůči střednímu. Pokud ví, že situace je eticky nepřehledná (nachází se v již zmiňované „šedé oblasti“),

<sup>52</sup> Business Week, March 30, 1974, s. 88

zbavuje se nátlakem na požadovaný výsledek osobní odpovědnosti za způsob jeho realizace. Přenáší ji na střední management. Jedná se o příkazy typu: „Nezajímá mě, jak to uděláš (dělej si to, jak chceš), ale do tohoto termínu to musím mít na stole hotové.“ Požadavek „jak chceš“ připouští, ba přímo nutí dotyčného k neetickým praktikám, protože zadavatel úkolu sám tuší, že normálním, legálním postupem jej patrně nelze splnit.

A3) Třetí typ nátlaku, který často používá vrcholový management, bývá praktikován prostřednictvím „naplňování“ zásady, kterou angličtina vyjadřuje slovy: „Do the right thing but also produce.“ Volně ji lze chápat jako zásadu: „Jednej čestně, ale měj také maximální výsledky.“ Jedná se tedy o vztah mezi etikou a efektivitou, výkonností. Vlivem silné preference efektivy a výkonnosti ve svých požadavcích může vrcholový management u středního vyvolat dojem, že chovat se vždy čestně je mnohdy v rozporu s požadavkem být efektivní. Za příklad může posloužit konkrétní situace v USA na počátku 60. let týkající se ceny elektrické energie, která enormně vzrostla. Vrcholový management klíčových energetických podniků vyvíjel tlak na zvyšování produkce elektřiny prostřednictvím středního managementu, aniž by mu jednoznačně stanovil výši jeho provize, která se promítne do konečné ceny energie. Jednostranný tlak na zvyšování produkce (i když v obecné rovině top management proklamoval a požadoval etické způsoby práce od středního managementu) „vehnal“ střední management do situace, že o konečné ceně energie rozhodoval dle vlastní libovůle.

#### B. Nátlak na zanedbávání rodiny

Druhý hlavní zdroj nátlaku na střední management je cílen na závazky a povinnosti, které má každý vůči své rodině. Od určité doby se často stává životním stylem manažera určitá „korporativní bigamie“. Bereme-li do úvahy nejproduktivnější léta manažera (co do jeho aktivity, kreativity a životního elánu) v rozpětí od 30 do 45 let, jedná se zrovna o takovou životní etapu, která může obsahovat potenciálně největší počet krizí v rodinném životě. Je to období, kdy děti chodí do školy a potřebují vedení nebo se již snaží uchytit v praxi, manželky si poprvé uvědomují, že také stárnou, vlastní rodiče jsou již ve věku, kdy mohou trpět různými chorobami stáří a potřebují pomoc, atd. Nejčastější nátlak vedení na managery v tomto směru nabývá dvou základních podob:

B1) Brždění zájmu o rodinu přetěžováním v práci

B2) Nebo rafinovanější podobu poskytování různých výhod a služeb rodině, které působí jako morální závazek vůči firmě, aby byla tolerována absence zaměstnance v rodinném životě.



### C. Nátlak ze strany spolupracovníků

Jedná se vlastně o způsob, jakým se uskutečňuje vnitropodniková konkurence. I když se jedná většinou o vztahy mezi pracovníky na stejné úrovni svého pracovního zařazení, pokud je vrcholový management mlčky přehlíží nebo dokonce cíleně podporuje, nese za ně svoji odpovědnost. Pokud se snaží střední manager zkloubit etické postupy v práci s konečnými výsledky svého pracovního úsilí, musí v rámci vnitropodnikových vztahů čelit dvěma základním typům nátlaku:

C1) „Zákulisní hry“ (angl. The game-manoeuvres behind the scenes), jejich existence, vytváří podvědomý tlak na přesvědčení středních managerů (zajímavé je, že stejný názor zastává i většina top managerů), že prosadit se v rámci podniku znamená mít „tvrdé“ lokty. Chceme-li se dostat „nahoru“, musíme využívat chyb svých kolegů, ať již jsou ryze pracovního nebo i osobního charakteru. Vše co staví ostatní do špatného světla před našimi společnými nadřizenými je „dobré“ pro zvýraznění kontrastu vůči našim kvalitám.

C2) Druhý typ nátlaku tkví ve vyvolávání atmosféry, že pokud se člověk svěří se svými pochybnostmi o morálnosti určitých praktických postupů při plnění úkolů, dokazuje tím vlastní neschopnost je samostatně řešit a „nálepka“ neschopnosti je pak automaticky vztažena na veškerou jeho práci.

Douglas McGregor v této souvislosti<sup>53</sup> rozpracoval svoji koncepci **teorie X a teorie Y**. Jsou to dva možné způsoby motivace v rámci organizace a administrace vnitropodnikového života. Proti teorii X, která reprezentuje výše zmíněné formy vnitropodnikového nátlaku a jejímž výchozím principem je prakticky vyhýbání se osobní odpovědnosti, staví teorii Y, která reprezentuje pozitivní vnitřní integraci podniku a tím i integraci středního managementu. Pokud podnik pracuje s teorií Y pouze formálně a vrcholový management neposkytuje střednímu možnost ventilovat své morální pochybnosti, ztráta vzájemné komunikace vážně poškozuje celý podnik.

<sup>53</sup> Viz blíže McGregor, D.: The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York, 1960, s. 24-49.

### 3.2. Základní východiska pro řešení problémů managerské etiky

Na bedrech podnikového managementu spočívá rozhodující díl odpovědnosti za výsledný stav podnikové kultury. Proces jejího zkvalitňování a upevňování by měl být také jedním z klíčových úkolů jeho pracovní náplně. Hlavní překážkou v tomto směru je rezistence zaměstnanců vůči plánovaným změnám. V našem podnikatelském prostředí, kde řada firem prochází radikálními strukturálními změnami souvisejícími se změnou vlastnických vztahů, kompetencí, decentralizací a jinými znaky transformačního procesu ekonomiky státu, by role podnikového managementu měla být **rozhodujícím realizátorem těchto změn v rámci vnitropodnikové sféry**. Zejména decentralizační proces s sebou přináší **nové pojetí odpovědnosti** ve smyslu jejího rozšíření na spoluodpovědnost všech, **nové pojetí kooperace** a celkové rozšíření náplně činností a pravomocí v rámci podniku, což u mnohých zaměstnanců, zvyklých na stereotypy minulé doby, vyvolává odpor a nechut' se přizpůsobit novým podmínkám a novému stylu práce.

Jistá míra konzervatismu, opatrnost nebo i odpor k jakýmkoli „novotám“, je patrně vlastní lidské podstatě. Pouze asi jedna čtvrtina populace změny přímo vyhledává, protože je chápe jako jednu ze svých důležitých životních hodnot. I když tedy v obecné rovině společnost akceptuje nutnost a potřebu radikálních změn, skutečná připravenost lidí k jejich konkrétní realizaci většinou neodpovídá aktuální potřebě. Proto se podnikový management při prosazování nové koncepce podnikové kultury musí potýkat s **rezistencí** zaměstnanců, jejíž podstata tkví v obecné rovině ve **třech základních motivech**:

#### 1. V nejistotě dosažení záměrů a konečného efektu změny

Zaměstnanci se obávají následků změny a to i tehdy, pokud jsou nespokojeni s dosavadním stavem. Strach pramení z nejistoty do jaké míry změna ovlivní jejich konkrétní práci, postavení, příjmy atd.

#### 2. V neochotě ztratit dosavadní výhody

Změna vždy potenciálně znamená nebezpečí ztráty osobní prestiže, postavení, případně nutnost rekvalifikace, tedy riziko, obrazně řečeno, začít od nuly.

#### 3. V přesvědčení o slabínách navrhované změny

Po zveřejnění zamýšlených změn je většina lidí přesvědčena, že ví o problémech, které je učiní neefektivními a o kterých navrhovatelé asi nevědí nebo je podcenili.

Tyto výchozí motivační zdroje chování zaměstnanců mohou být (a také často bývají) zdrojem neetického jednání, které destruuje vnitropodnikové klima v atmosféru permanentního napětí živenou pomluvami, fámami, projevy servilnosti k nadřazeným, snahou některých zviditelnit se na úkor jiných atd. V takovém prostředí je práce podnikového managementu velice obtížná. Na jedné straně musí vystupovat jako stabilizační, integrační prvek, na druhé straně však plní funkci nositele a realizátora změn, které v důsledku ruší zažitě způsoby práce, organizační struktury atd. Tato dvojrole podnikového managementu může vést k dvěma extrémním polohám jeho práce. Buď podle tlaků zaměstnanců, nechá se vtáhnout do jejich „her“ a začne řadu nutných kroků „modifikovat“ dle jejich představ (některé změny tak přímo sabotovat) nebo se bude striktně držet zadaného programu, který bude realizovat silově, direktivním způsobem (stylem „padni komu padni“) a tím zprětrhá nutnou komunikaci a kontakt s ostatními zaměstnanci.

Vyvarovat se oběma krajním polohám lze právě **uplatňováním etického vedení**. Morální citlivost manažera je nutným předpokladem pro úspěšnou realizaci vnitropodnikových transformačních projektů. Čestné a otevřené jednání s lidmi i o nepopulárních opatřeních je obecně vnímáno daleko lépe, než strohé příkazy. Ve všech opatřeních musí být respektována důstojnost člověka a **ohleduplnost k jeho právům**. Zejména u „špatných zpráv“ (přeražení na jinou práci, výpověď atd.) záleží nejen na formě jejich sdělení, ale zejména na jejich konkrétním nositeli, který by měl mít **obecně uznávaný morální kredit**. Osobním jednáním dává také firma najevo svůj osobní přístup k zaměstnanci, který je projevem vyšší podnikové kultury, než je zasílání určitých konečných rozhodnutí poštou. Eticky odpovědný manager by také neměl odpor zaměstnanců vůči chystaným změnám vnímat výhradně jako projev lidské přirozenosti podvědomě se bránit všemu novému. Může se jednat i o důležitý signál, že se samotnou koncepcí nebo formou její prezentace není něco v pořádku. Proto by se měl podrobněji seznamovat s výhradami zaměstnanců, analyzovat racionální jádro jejich námitek a následně navrhnout odpovídající způsoby řešení.

V praxi je používána řada různých metodických postupů<sup>54</sup>, které manažerům pomáhají čelit rezistenci zaměstnanců při zavádění změn směřujících ke kvalitativnímu posunu v podnikové kultuře. I když patrně žádný z nich nelze prohlásit za univerzálně efektivní pro každý podnik, existují určité **obecně podpůrné nástroje**, které lze (v odpovídající míře) použít takřka při každém ze zvolených postupů. Při práci s nimi je **etické hledisko** výchozím a nezastupitelným prvkem. Jeho absence znehodnocuje funkčnost těchto nástrojů, které se pak míjejí účinkem.

<sup>54</sup> Viz např. Ekonom 9/1996. Týdeník Hospodářských novin, s. 41

## Komunikace

- je zásadním nástrojem k překonávání odporu vůči změnám. Zejména její **forma** musí splňovat přísná **etická kritéria**. Nepravdivost informací, jejich vědomé zadržování, plošná kampaňovitost bez osobních kontaktů, laxnost těch, kteří informace předávají, to vše jsou přístupy, které vážně poškozují realizaci strategických cílů podniku v této oblasti.

## Vzdělávání

- je důležitým nástrojem zejména k pochopení nutnosti změn ve vnitropodnikové sféře ostatními zaměstnanci. Jedná se však o dlouhodobý a často i nákladný proces, jehož výsledky se nedostavují okamžitě. Přesto by měl být v odpovídající míře zahrnut do plánu změn jako podpůrný faktor, který je schopen **podpořit vnímání morality** zamýšleného projektu.

## Spoluúčast

- je vhodným nástrojem v situaci, kdy iniciátoři změn nemají všechny potřebné informace a kdy v pracovních kolektivech existují jedinci, silné osobnosti, kteří z obavy, že s nimi bude manipulováno, negativně ovlivňují své okolí. Přímé zapojení, konkrétní pověření těchto pracovníků úkoly spojenými s přípravou změn, může být velmi pozitivním krokem. I když se zvýší časová náročnost přípravy konečného návrhu změn, spoluúčast se stává i **morální spoluodpovědností**, která dokáže psychologicky změnit postoje řady zaměstnanců ve prospěch projektu.

## Podpora

- projevená zejména ve chvíli, kdy řadě pracovníků hrozí ztráta pozice, nutnost rekvalifikace atd., může pozitivně ovlivnit jejich vnímání problémů. Morální podporou, neformálními projevením naší spoluúčasti a hlavně konkrétní pomocí při hledání alternativ řešení jejich situace naplňuje pravý význam slova **kolegialita**. Podpora je konkrétní činnost prostřednictvím které podnik dává najevo, že dotyčné nevnímá „pouze“ jako zaměstnance, ale snaží se lidsky a citlivě řešit změny ve své organizační struktuře s ohledem na konkrétního člověka.

## Vyjednávání

- je nutným nástrojem v situaci, kdy ohnisko odporu proti navrhovaným změnám tvoří jen několik jednotlivců nebo skupin, kteří mají značný (ať již formální či neformální) vliv na ostatní. Etický způsob

vyjednávání bez postranního lobování a jiných amorálních praktik, kdy vzájemná polemika je vedena pouze na úrovni **střetu věcných argumentů**, umocní případné vítězství navrhovatelů změn a zvýší jejich morální prestiž. Při vyjednávání je vždy nutné klást důraz zejména na společné zájmy obou stran, společný cíl budování zdravého podniku.

K překonání lidské rezistence vůči změnám prakticky nikdy nestačí používat pouze jednoho z uvedených nástrojů. Je nutné je propojit a zkombinovat do podoby strategického plánu, jehož vnějším i vnitřním limitem by měla být právě **etičnost všech zamýšlených kroků**. Morální přístup spolu s morální cíle dokáží vytvořit příznivé vnitropodnikové klima, ve kterém i pro někoho bolestné změny jsou chápány jako nutná součást dynamiky rozvoje podniku a nikoli jako podnikové „spiknutí“ proti určitým jednotlivcům. V této oblasti musí sehrávat rozhodující roli vrcholový management a převzít největší díl morální odpovědnosti za etičnost realizačních postupů navrhovaných změn. Jeho činnost je pak vodítkem pro práci středního managementu, který tak získává jasné mravní limity pro svá rozhodování.

Uvádění etických principů a norem do podnikové praxe je odvislé zejména od kvality osobnosti každého manažera. **Osobnost manažera** je jedním z nejdůležitějších východisek manažerské etiky a rozhodující mírou ovlivňuje morální klima v podniku. Podle způsobu přístupu k etické problematice (jak již bylo řečeno)<sup>55</sup> rozdělili teoretici podnikatelské etiky managery do čtyř základních skupin, reprezentující čtyři osobité manažerské styly práce. Pro vedení podniku je žádoucí znát pracovní styl svých managerů, protože tak dokáže účinně předcházet případným konfliktům a efektivně využívat těchto specifík při realizaci svých strategických cílů. Osobnosti managerů lze podle jejich vnitřního založení, kterému odpovídá příslušný styl práce, rozdělit na **ekonomisty, konvencionalisty, idealisty a reformisty**. Vraťme se nyní podrobněji k jejich obecným charakteristikám, které již byly rámcově nastíněny, abychom mohli lépe specifikovat jejich přednosti a nedostatky.

**Ekonomisté** jsou manažeři mající tendenci konflikty mezi ekonomikou a etikou přehlížet. Jednají naprosto účelově a morálně často bezmyšlenkovitě. Ekonomický cíl je vždy prioritou a způsoby jeho realizace musí být hlavně nejefektivnější a podřízené výhradně danému ekonomickému cíli. Pokud se objeví morální problémy, jsou zasunovány do pozadí v pevné víře, že je neviditelná ruka trhu sama vyřeší (zásada: „když prosperuje podnik, vede se dobře všem“). I když ve své práci bývají velice výkonní, racionální a kreativní,

jsou pro vedení podniku potencionálním rizikem používání neetických praktik, které mohou jeho snahy diskreditovat jak před veřejností, tak v očích ostatních zaměstnanců. Práci ekonomistů je vhodné využívat při úkolech, které mají jasně ekonomický charakter, bez etického kontextu.

**Konvencionalisté** jsou ti manažeři, jejichž hlavním a často také jediným vodítkem a kritériem v etických problémech je právo. Legalita je jim postačující platformou v jejich práci a obecně se vyznačují názorem, že problém morality by měl být doménou pouze vedení podniku a jich samých, jako výkonných pracovníků realizujících záměry vedení, se přímo netýká. Bývají většinou nadprůměrně obeznámeni s právními předpisy, kterými ve své práci nahrazují morální analýzu svých rozhodnutí. Konvencionalisté jsou vhodnými typy v plnění úkolů a při řešení situací, kdy je velmi důležité legislativní a právní zajištění, tedy zejména v prvních fázích zaváděných změn a realizaci strategických cílů podniku.

**Idealisté** představují typ managerů, kteří si plně uvědomují význam celospolečenských hodnot a jejich posun v čase. Sami jsou mravně velmi uvědomělí, hodnotově vyhranění a morálně vnitřně disciplinovaní. V tomto směru také kladou i na své okolí velmi rigorózní požadavky. Jednoznačně a vždy za rozhodující považují morální hledisko před hlediskem ekonomickým a duchovní hodnoty nadřazují nad materiální. Jejich nevýhodou je nepružnost při řešení konkrétních dilemat, nepřehledných situací, kdy není okamžitě jasné, co je eticky správné. Mnozí idealisté jsou také často traumatizováni rozdílem mezi ideálem a skutečným chováním lidí. To může někdy vést buď k příliš kritickému přístupu k morálce zaměstnanců nebo naopak k vnitřní rezignaci a nevíře v reálnost dosažení skutečných změn v jejich morálním chování. Idealisté mohou být velkým přínosem při koncepčním rozpracování integrace etiky do rámcové strategie podniku, tvorbě klíčových etických hodnot, podnikového kodexu atd.

**Reformisté** jsou manažeři, pro které je etika základem úspěšného podnikání. proto se ve svých rozhodnutích snaží permanentně syntetizovat požadavek etičnosti práce manažera s ekonomickým efektem. Etiku chápou jako výzvu, která jim poskytuje nový prostor pro kreativitu, jejíž výsledky se mohou stát ekonomickou výhodou. Jsou si plně vědomi nejen ekonomické, ale i morální odpovědnosti, jsou schopni v praktické rovině vystupovat proti neetickému jednání. Sami jednají čestně s vědomím své celospolečenské odpovědnosti. Reformisté jsou nejvhodnějším typem managerů z hlediska konkrétní praktické realizace integrace etiky do podnikové strategie.

Ve sféře etiky je společným jmenovatelem míry efektivity konvencionalistů, idealistů a reformistů celospolečenské klima. Pokud nejsou v celospolečenském měřítku dodržována lidská práva a celková organizační struktura a kultura podnikání jev rámci státu na nízké úrovni, omezují se možnosti efektivity práce těchto managerů i v rámci podniku. **Celospolečenské klima** je tedy výchozím obecným determinantem, rámcem, ve kterém lze teprve budovat **vnitropodnikové klima**.

**Etické klima** v podniku je dalším z důležitých východisek managerské práce. Je úzce spjato s celkovou úrovní podnikové kultury, ovlivňuje produktivitu práce, efektivnost komunikace a mezilidské vztahy na pracovištích. Ve vztahu k etickému klimatu v podniku se podnikový management ocitá ve dvojí roli. Na jedné straně je jeho aktivním tvůrcem (jeho chování a jednání se stává modelem pro ostatní zaměstnance) a na druhé straně je i on sám tímto klimatem silně ovlivňován a nucen pracovat v jeho intencích. **Barry Z. Posner a Warren H. Schmidt**, kteří v roce 1984 provedli průzkum u tisíce amerických podnikových managerů, uvádějí, že čtyřicet procent vrcholových managerů přiznalo, že vůči vlastnímu přesvědčení musí vzhledem k obecnému očekávání firmy dělat mravní kompromisy a sedmdesát procent managerů všech stupňů počítuje etické klima v podniku jako silný tlak, který ovlivňuje jejich práci<sup>56</sup>.

Tak jako se liší jednotlivé podniky úrovní a specifiky své vlastní podnikové kultury, odpovídá této rozličnosti i **různost etického klimatu**. Problematikou její analýzy se dnes již zabývá řada teoretických prací<sup>57</sup>, protože v současné dynamice ekonomických vztahů a vazeb v podnikové sféře nabývá faktor etického klimatu na stále větší důležitosti. Je mnohdy **rozhodující podmínkou pro míru akceschopnosti** a pružné reakce podniku na podněty trhu. Etické klima je průsečíkem různých osobních mravních východisek a očekávání všech zaměstnanců. Nástroje, jako deklarované klíčové etické hodnoty podniku, podnikový etický kodex, jsou schopny vytvořit obecný rámec pravidel, která reprezentují požadovaný stav vnitropodnikových vztahů, směr etického zájmu. Toto zaměření se vztahuje jak na indivi-

duální osoby, tak na podnik a také na celou společnost. Specifikum každého etického klimatu vytváří převládající obecné etické kritérium, které modifikuje směr etického zájmu u všech tří zmíněných subjektů (osoba, podnik, společnost). Vytváří konkrétní výstupy, které dávají konečný charakter etickému klimatu. Převládající obecné etické kritérium lze podle jeho zaměření klasifikovat jako **egoistické** (přístup zaměřený na sebe), **benevolentní** (přístup přihlížející k zájmům druhých) a **zásadní** (integrující přístup). Jednotlivé konkrétní výstupy všech tří etických kritérií u individuálních osob, podniku a společnosti zachycuje následující tabulka:

Obecné etické kritérium	Zaměření etického zájmu		
	Individuální osoba	Podnik	Společnost
<b>egoistické</b>	osobní zájem	podnikový zájem	výkonnost ekonomiky
<b>benevolentní</b>	přátelský vztah	zájem týmu	společenská odpovědnost
<b>zásadní</b>	osobní morálka	podniková pravidla a postupy	právo a profesní kodexy

V podnicích, které se nezabývají systematickou integrací etiky do svých strategických plánů, se etické klima vytváří živelně. Rozhodující roli (ať již v pozitivním či negativním smyslu) zde sehrávají silné osobnosti, zpravidla nadřazení a zažité způsoby práce, které vytvářejí obecný ráz etického klimatu. ekonomický zájem se stává většinou jedinou motivací veškeré činnosti. Zájem o zisk a etiku bývá nerovnovážený nebo kolísavý. Etické problémy jsou buď přehlíženy jako irelevantní nebo jsou řešeny vždy teprve až se vyskytnou, ex post a chybí jakákoli ucelená koncepce jejich předcházení. Podle již zmíněného Reidenbachova a Robinova modelu stádií morálního rozvoje podniku je taková situace typická pro podniky 1. stupně (amorální), 2. stupně (formálně právní) a v některých případech i 3. stupně (společensky odpovědné).

<sup>56</sup> Posner, B. Z., Smith, W. H.: Values and the American Manager: An Update. California Management Review, Spring 1984, s. 211

<sup>57</sup> Srov. např. Victor, B., Cullen, Z. B.: The Organizational Bases of Ethical Work Climates. Administrative Science Quarterly, č. 33

Gartner, K. N.: The Effect of Ethical Climate on Manager's Decisions. In: Coughlin, R. M.: Socio-Economic Perspectives 1990. M. E. Sharpe, 1990, New York  
Guy, M. E.: Ethical Decision Making in Everyday Work Situations. Quorum Books, New York. 1990. kap. 5.

Podniky 4. a 5. stupně (eticky se rodící a etické), kdy zájem o zisk a etiku se stává rovnovážným, se vyznačují nejvyšší mírou vnitropodnikového mravního konsenzu a neformální pozitivní etické klima má trvalý charakter. Zvyšuje celkovou akceschopnost pracovních kolektivů a je významnou součástí goodwillu podniku. Stává se komparativní výhodou firmy na trhu.

Nové pojetí odpovědnosti a kooperace, etické vedení, způsoby překonávání rezistence zaměstnanců, osobnost manažera, etické klima, to vše jsou **konkrétní východiska**, která se přímo promítají do morální kvality manažerské práce. Spolu s principy a normami celospolečenského etického zájmu tvoří zdroje, jejichž vzájemná koordinace je podstatou řídicí práce na poli etiky v podnikatelském prostředí. **Řízení etických zdrojů** (Ethics Resource Management – „ERM“) je v odborné literatuře již zažitý pojem.<sup>58</sup> Obsahuje poměrně širokou problematiku hledání konkrétních metodologických postupů práce s těmito zdroji v různých typech podniků při řešení etických konfliktů. **Cílem je koordinovaný, strategický přístup k etické problematice.** V teorii personálního managementu je rozpracována řada metod, prostřednictvím kterých lze efektivně řídit a ovlivňovat jednotlivé pracovníky, věst je k vytyčeným cílům. V etice jsou cíle jasné. Rozhodujícím požadavkem je moralita lidského chování a jednání. Ta v podnikové sféře vytváří pozitivní etické klima a konvenuje s celospolečenským zájmem. Prakticky většinu těchto metod<sup>59</sup> lze také úspěšně využívat i v procesu integrace etiky do strategie podniku. Pro ilustraci uvedme, jako příklad, alespoň jednu z metod, která reprezentuje moderní trendy personálního managementu. Jedná se o tzv. **synektickou metodu**. Na konkrétní aplikaci této metody si ukážeme, jak lze snoubit ekonomický zájem podniku s etickým způsobem jeho realizace.

**Synektika**<sup>60</sup> je technika řešení problémů (autor V. S. Gordon) prostřednictvím skupinové diskuse účastníků (v našem případě managerů), které nespojují standardní myšlenkové postupy a kteří jsou otevření novým přístupům. Tyto diskuse jsou vedeny specialisty školenými zvláště pro tyto účely. Jsou velmi žádoucí v situacích, kdy je nutné objevit nějaký nový, originální princip řešení problému. Jde o to vygenerovat určitou vůdčí ideu, v jejíž intenci může dojít k zásadní změně v dosavadním nahlížení a řešení vytyčeného problému. V případě firmy Johnson & Johnson se jednalo o problém

<sup>58</sup> Viz blíže Harvey, B.: Business Ethics. A European Approach. Prentice Hall International (UK) Limited, Hempstead 1994, s. 32-41

<sup>59</sup> Viz blíže metody - Stýblo, Z.: Personální management. Grada a. s., Praha 1993

<sup>60</sup> Viz podrobněji Richardse, T.: Problem Solving Through Creative Analysis.

konkurence ze strany firmy Tylenol. Synektikou byla vyprodukována nová zásadní strategická myšlenka přístupu ke konkurenci, bez použití neetických praktik. Firma Johnson & Johnson vsadila na novou kvalitu svých výrobků. Většinu z nich počala vyrábět z přírodních rostlinných látek a esencí, což je sice z hlediska nákladů náročnější, ale u spotřebitelů to vyvolává obecně pozitivní zájem a následnou preferenci. Podle průzkumu si zákazník automaticky spojuje slovo příroda se slovem zdraví. A tak byly přípravky firmy Tylenol, sice účinné, ale vytvořené umělými chemickými syntézami, vytlačeny z trhu výrazným poklesem zájmu ze strany spotřebitelů. Razantní inovace se stala morálním způsobem řešení problému konkurence, bez použití neetických praktik agresivní reklamy, politického a ekonomického lobismu atd. v hospodářské soutěži.

Ve své každodenní práci jsou manažeři vystaveni stálému tlaku nejrozličnějších zájmových skupin. Svá rozhodnutí proto musí (v morální rovině) neustále poměřovat etičností požadavků těchto skupin v konfrontaci se zájmy podniku, hlediskem vlastního svědomí a také celospolečenskými etickými standardy. Svým postavením v podnikové struktuře jsou předurčeni k aktivní, přímé komunikaci, jako jednomu z hlavních realizačních nástrojů svého poslání. Jsou stále „na očích“ a jejich chování a rozhodování je proto okolím velice citlivě vnímáno. Manažeři jsou nuceni naplňovat etiku „tváří v tvář“ (angl. Face to face ethics). **Etika tváří v tvář** (nebo také z očí do očí) se stává důležitým východiskem jejich jednání a má značnou vypovídající hodnotu. Podává obraz ne jen mravní kvality samotného manažera, ale odhaluje i míru etičnosti prostředí, ve kterém pracuje, charakter nátlaků, kterým musí čelit atd.

Podmínkou morálně správných rozhodnutí by měla být vždy seriózní analýza situace. Na vnitřní mravní cítění se lze spoléhat pouze při řešení jednoznačně formulovaných etických problémů. Jedná-li se o dilemata, komplikované střety různých zájmů, kdy řešení nelze odvodit pouze z jednoho obecného pravidla nebo morální zásady, je nutné využít určitých formálních **metodologických postupů**. Ty situace rozkryjí a vytvoří podmínky pro kvalifikované rozhodnutí. Každou situaci v podnikatelském prostředí, která vyžaduje konkrétní a zásadní řešení, by měl **manager analyzovat ve třech rovinách**:

1. **V rovině prospěšnosti**, konkrétního praktického přínosu pro zúčastněné subjekty (utilitární hledisko)
2. **V rovině lidských práv a svobod**, jejich naplňování či porušování v dané situaci

### 3. V rovině spravedlnosti, principiální rovině spravedlivé distribuce prospěchu a zátěží (újm) mezi jednotlivé účastníky

Tyto tři roviny hodnocení poskytují managerům **tři konkrétní metody**, kterými lze situaci analyzovat a lépe pochopit hloubku a rozsah etické problematiky, kterou obsahuje. Je nutné zdůraznit, že použití jen jedné z nich je velmi riskantní. **Každá jednostrannost brání objektivnímu posouzení.** Všechny tři metody se vzájemně doplňují a společně vytvářejí předpoklad pro kvalifikované konečné rozhodnutí. Následující tabulka<sup>61</sup> nám ukazuje vnitřní, principiální strukturu jednotlivých hodnotících hledisek a poukazuje na obecné limity a rizika u každé z použitých metod.

VNITŘNÍ STRUKTURA HODNOTÍCÍCH HLEDISEK			
Hodnotící hledisko	Kriterium	Etické je když ...	Limity a rizika
PROSPĚŠNOSTI	srovnání přínosu s náklady	přínos jednoznačně převyšuje náklady	obtížnost měření společenských a lidských nákladů  většinové hledisko může přehlížet menšinu
PRÁV	jejich respektování	základní lidská práva jsou respektována	obtížnost vyvažování vzájemně rozporných práv
SPRAVEDLNOSTI	spravedlivá distribuce	přínos a náklady jsou spravedlivě rozděleny	obtížnost stanovení míry přínosu a nákladů  nedostatek shody v tom, co je spravedlivé

<sup>61</sup> Srov. např. Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K.: Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. McGraw-Hill, Inc., Hightstown 1992, s. 87

### Prospěšnost: srovnání přínosu s náklady

Utilitární metoda tkví v posuzování prostřednictvím kritéria dosažení maxima prospěchu pro co největší počet zainteresovaných subjektů a v minimalizaci nákladů (z morálního hlediska újm) u jednotlivých účastníků. Posuzuje-li manager možné varianty řešení určité situace, musí poměřovat zájmy všech subjektů s cílem, kterého chce dosáhnout. Přínos a náklady s ním spojené je nutné chápat v širším významu. Nelze jej zúžit pouze na **ekonomickou rovinu**, vyjadřovanou termíny: účetní zisk, prodej, materiálové náklady, kapitálová investice atd. Z morálního hlediska je důležité pod oba pojmy zahrnout i jejich **sociální rozměr**. Přínos a náklady musí být vyhodnocovány také z hlediska efektů, které vyvolají ve společnosti. Společenský dopad každého zásadního rozhodnutí je faktorem vytvářejícím pozitivní nebo negativní společenské mínění ve vztahu k firmě. Vedle ekonomického hlediska (zájem podniku) a sociálního hlediska (zájem společnosti) nelze opomenout také rovinu konkrétního, individuálního dopadu na člověka. **Hledisko humanity** konečného rozhodnutí by mělo vzít do úvahy i psychologické následky, které přinese jednotlivcům. V praxi to znamená, v rámci možnosti, minimalizovat nebo tlumit frustraci konkrétních lidí při ztrátě zaměstnání (poskytnutí možnosti rekvalifikace, finanční kompenzace), stresu ze zvýšeného pracovního zatížení (zlepšením pracovních podmínek, technického vybavení) atd. Modelovou situací, ve které se střetávají podnikové, společenské i konkrétně lidské zájmy, je na příklad otázka přemístění podniku do jiného kraje, případně státu. Vedení podniku bude hodnotit transfer výroby jako jednoznačný ekonomický přínos. Přiblížení se surovinovým zdrojům, levnější pracovní síla, nenasyčenost nového trhu atd. Očima regionální správy by byla ztráta podniku pro kraj takřka katastrofou. Enormní zvýšení nezaměstnanosti a jemu odpovídající nutné zvýšení sociálních výdajů, snížení regionálního rozpočtu o prostředky plynoucí z daní dotyčného podniku atd. I od samotných zaměstnanců lze očekávat k myšlence přestěhování výroby negativní stanovisko. Většina z nich přijde o práci, bude se muset requalifikovat, starším zaměstnancům se výrazně sníží možnosti dalšího uplatnění atd.

### Práva: etická realizace cílů

Metoda vyhodnocování všech alternativ řešení určité situace hlediskem lidských práv a svobod má jasné poslání. Zamezit, aby účel – cíl by znehodnocen neetickými prostředky jeho dosažení. Stav, kdy lze nalézt řešení, které plně uspokojí všechny zainteresované subjekty, bývá v praxi spíše výjimkou.

Proto je nutné (v duchu této metody) domýšlet důsledky našich rozhodnutí zejména u těch, jejichž zájmy uspokojeny nebudou. **Výsledek rozhodnutí nesmí způsobit újmu na lidských právech kohokoli ze zúčastněných.** Zejména utilitární hledisko v sobě skrývá potenciální riziko přehlížení práv určité minority (osoby, týmu, firmy) ve prospěch většinového zájmu. Obecným problémem je také otázka **vyvažování vzájemně rozporných práv.** Zákazník má právo znát složení produktu, který konzumuje; výrobce má právo hájit výrobní tajemství receptury výrobku. Zaměstnavatel má právo od zaměstnance požadovat maximální výkon a produktivitu práce; zaměstnanec má právo stávkovat atd. Zákon samozřejmě vymezuje podmínky a proporce uplatňování těchto práv. Přesto však mnohdy svojí obecností není schopen vždy a za všech okolností postihnout všechny specifické situace, ke kterým může v dynamice podnikatelského dění dojít. Jeho aplikace postihuje zejména legalitu určitého jednání, která se nemusí automaticky krýt s jeho obecnou morálitou. (Neexistuje zákon, který by obecně zakazoval lhaní. Přesto je lhaní morálně nepřijatelné.) Mravně vyspělý manager by neměl vědomě využívat ani legislativních nedostatků. Je pouze otázkou času, kdy budou odstraněny. Zpětné hodnocení určitých aktivit veřejností pak může negativně ovlivnit nejen obecné mínění o něm samém, ale i poškodit podnik jako celek.

Jsou-li v zemi, kde podnik působí, všeobecně respektována lidská práva, je rozhodování managerů snazší. Kriteria jsou transparentní a společensky zažitá. Problémy morálního charakteru však mohou nastat v otázce kooperace se zahraničními firmami, v jejichž zemích jsou tato práva trvale nerespektována. Pokud je jejich produkce realizovaná na úkor práv zaměstnanců, stává se i výsledný produkt eticky problematickým. Společnost Kader Enterprises, Ltd. sídlící v Hongkongu patří mezi největší výrobce hraček na světě. Hračky vyrábí na zakázku zejména pro různé firmy v USA (např. i panenky Barbie pro Mattel). Továrny této společnosti jsou rozmístěny v Číně. Zaměstnanci zde pracují 14 h denně, 7 dní v týdnu. 2x měsíčně je vždy 24 hodin směna pouze s dvěma přestávkami na občerstvení. Továrny zaměstnávají i 17 leté mladé lidi a těhotné ženy bez jakýchkoli pracovních úlev. Pro místní Číňany jsou platy vzhledem k ostatním pracovním příležitostem v daných kantonech vysoké. Ve srovnání s cenami práce v USA však třetinové. Uvedené skutečnosti byly použity v mediální kampani proti americkým firmám, které s těmito hračkami obchodují, což je výrazně poškodilo. Vznikla dokonce i občanská sdružení pro bojkotování výrobků vyrobených vykořisťovatelským způsobem.

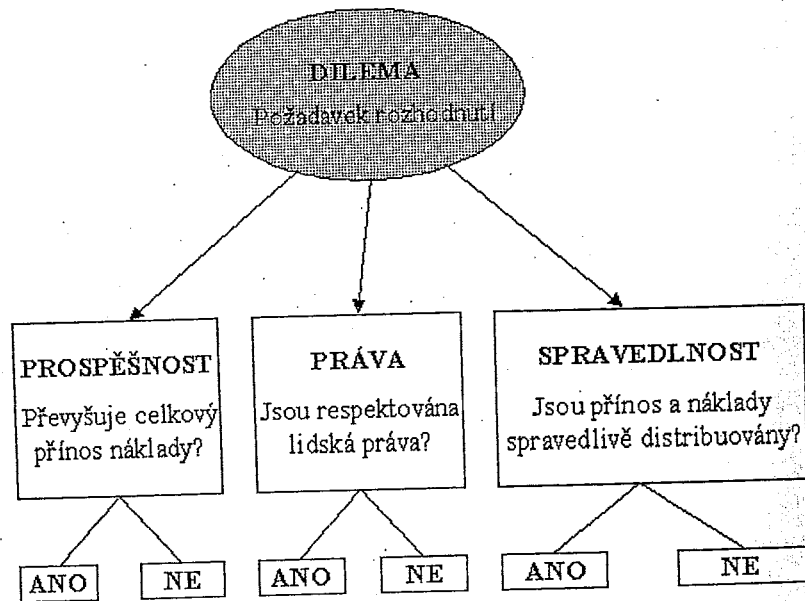
## Spravedlnost: distribuce prospěchu a zateze

Také spravedlnost nelze chápat jen jako požadavek, aby naše jednání bylo ve shodě s právem, s justicí. Legalita poskytuje pouze nezbytně nutné minimum morality. Její naplnění teprve otevírá prostor pro hodnocení konkrétních situací z hlediska spravedlnosti v celé šíři této etické kategorie. Existuje řada nepsaných společensky zažitých kritérií, která vymezují spravedlivé (a tím i čestné) jednání. Ocenit zvýšený produktivní pracovní výkon, nevydávat zásluhy jiných za vlastní, přihlásit se k odpovědnosti za neúspěch, neupřednostnit kohokoli pouze z důvodu vlastního zájmu a sympatií atd. Každé managerovo rozhodnutí by mělo tyto známé zásady respektovat. Složitější situace nastávají, když je nutné stanovit spravedlivé proporce dopadu našeho rozhodnutí na jednotlivé subjekty. Návrh nového daňového zákona vždy rozpoutá diskuse o jeho spravedlivosti. Koho zvýhodní? Kdo ponese největší díl daňové zátěže a proč? Koho se zákon vůbec nedotkne? To jsou otázky, které směřují k prověření principu distribuce prospěchu a zátěží kritériem spravedlnosti. Spravedlnost existuje tehdy, když **přínos a zátěž jsou rozděleny rovnovážně podle určitého všeobecně akceptovatelného pravidla.** Výsledkem managerova rozhodnutí bude vždy někdo uspokojen více a někdo méně. Jde o to, aby manager dokázal, pokud je to možné, citlivě vyvažovat rozložení odpovědnosti proporcionálně možnostem zúčastněných subjektů: nejvyšší míru odpovědnosti nejvyšší formou ocenění, „nejslabšího“ účastníka vyšší mírou ochrany atd. Dosažení absolutní spravedlnosti je patrně nereálný požadavek. Spravedlnost bude (vedle všeobecně akceptované obecné principiální roviny) v posledku stejně různými účastníky subjektivně vnímána různě. Je však důležité dosáhnout stavu, kdy je možné se odvolat na obecně akceptovaný princip spravedlnosti, který je v dané společnosti (a tím i většinou zúčastněných) shodně vnímán. Ten je **obecným kritériem**, pod jehož zorným úhlem by mělo naše konkrétní rozhodnutí vždy obstát.

Metoda posuzování našich rozhodnutí kritériem spravedlnosti také sehrává důležitou roli pojistky proti absolutizaci ryze utilitárního hlediska. Pokud v určité situaci daňovým únikem získá většina zúčastněných subjektů (konkrétní vedoucí, realizační tým, všichni zaměstnanci, firma jako celek) a ztrácí pouze jediný subjekt – stát, lze dané řešení z utilitárního hlediska vyhodnotit jako pozitivní. Teprve hledisko spravedlnosti je schopno makroekonomického pohledu, kdy „minoritní“ subjekt – stát se stává reprezentantem většinového hlediska, jako zástupce všech svých daňových poplatníků.

Managerovo rozhodování, při použití analýzy prostřednictvím těchto třech metod, lze znázornit následujícím modelem:

### Model manažerského rozhodování



Když na všechny tři otázky může manager odpovědět **ANO**, lze výsledné rozhodnutí považovat s **velkou pravděpodobností** za **etické**. Absolutní etičností si nemůžeme být jisti nikdy. V rozhodovacích procesech budou vždy určité faktory zdrojem jisté míry relativismu. Můžeme si být absolutně jisti, že máme všechny dostupné informace? Existuje skutečně všeobecná shoda ve vnímání spravedlnosti? Do jaké míry lze objektivně posoudit otázku prospěchu a nákladů?

Jestliže musí manager na všechny tři otázky odpovědět **NE**, zvolené řešení je **amorální**. Je proto nutné hledat (a prověřovat těmito metodami) jiné varianty řešení. Pokud každá z možných variant vykazuje pouze negativní vyhodnocení, je to vážný signál. Poukazuje na nutnost hledat zásadně jiné prostředky k vyřešení dané situace. Mnohdy to souvisí i s otázkou přehodnocení samotných východisek, která situaci vytvářejí.

Jaké konečné rozhodnutí však zvolit, když budou vždy dvě hlediska vyhodnocena hladně (ANO) a jedno záporně (NE) a to (i když v různých kombinacích) ve všech možných variantách řešení? Manažer se tak ocitá před novým dilematem. Jaké má v daném případě stanovit priority? Ve většině případů má nejsilnější vliv na konečné rozhodnutí manažera **úroveň podnikové kultury a etické klima**. Tyto faktory vytvářejí silný tlak, kterému mnohdy podléhá i hledisko osobní morality. V podnicích s nízkou úrovní podnikové kultury a špatným etickým klimatem jsou manažeři nuceni upřednostňovat výhradně utilitární kritérium vlastních rozhodnutí. Čím je vyšší úroveň podnikové kultury a kvalita etického klimatu, sílí také požadavek etického způsobu realizace všech podnikových aktivit. Etický podnik, charakteristický rovnovážným zájmem o zisk a etiku, je typický tím, že pro něj nepřichází do úvahy jakékoli jiné řešení, než kladná odpověď na všechny tři otázky rozhodovacího modelu.

Být úspěšným managerem dnes již neznamená mít jen odborné znalosti. Ty se stávají pouze výchozím předpokladem. Manager musí být především přesvědčivou a silnou osobností s řadou pozitivních vlastností. Musí být **kreativní** – mít nápady, jak dělat věci lépe, **flexibilní** – dokázat to dříve než ostatní, **koncepční** – mít vizi cílů práce své i ostatních, **komunikativní** – dokázat naslouchat názorům jiných a inspirovat se jimi atd. Vedle těchto důležitých vlastností, na kterých v mnohém závisí míra jeho úspěšnosti, by však měl být v první řadě osobností **mravně vyspělou a silnou**. Jako nositel odpovědnosti v ekonomické sféře je také spoluodpovědný za životní úroveň své země. Má morální povinnost hospodařit a rozhodovat tak, aby bylo zachováno životní prostředí, aby se zlepšovaly pracovní podmínky zaměstnanců, aby se prohlubovala důvěra občanů v kvalitu tržního ekonomického systému. Společenská odpovědnost jej staví do centra realizace obecné prosperity státu a to jak v materiální, tak i duchovní sféře. Zejména v mravní oblasti by měl manager používat tzv. **inspirační vedení lidí**. Pokud má být sám inspirátorem pozitivních změn, musí si vždy klást základní otázku: **proč se lidé chovají tak, jak se chovají?** Odhalit příčiny se stává předpokladem k citlivému prosazování změn, k rozhodování se znalostí věci. Schopnost akceptovat názory zaměstnanců, trpělivost, empatie, znalost struktury hodnot, cílů a zájmů, to vše vede k účelnému, ale i morálnímu jednání a chování, které by mělo být výsledkem práce úspěšného manažera. Všechny tyto skutečnosti jen potvrzují nutnost brát etiku jako výchozí podmínku a nástroj k realizaci pozitivní úspěšné podnikatelské činnosti.