

# MANAŽERSKÁ ETIKA ZÁKLAD ODPOVĚDNÉHO MANAGEMENTU

Zdenek Dytrt, Miroslav Němec

## Abstrakt

Vývoj společnosti je stále ovlivňován korupcí a klientelismem. Významnou příčinou je pomalá aktivita teoretiků i manažerské praxe v ostatních produkčních oborech. V rámci rozhodovacích procesů dostatečně nereagují na dynamiku inovačního vývoje technických disciplín na vývoj současné teorie a praxe managementu. Jde o desintegraci vývoje současné teorie a praxe managementu, Současná filozofie managementu vychází z maximalizování kvanta a předpokladem, že s kvalitou se vyrovná v čase. Management se orientuje na kvantitativní hodnoty a nerespektuje důležitost jednoty s kvalitou. Tím umožňuje nedostatečnou transparentnost managementu a nejistou efektivnost v rámci rozhodování. Desintegrace vzniká i v kooperaci mezi jednotlivými produkčními a správními obory.

## Abstract

The company's development is still influenced by corruption and clientelism. An important cause is the slow activity of the theoreticians and managerial practices in other productive fields. They do not sufficiently respond to the dynamics of the innovation development of technical disciplines in the decision making process to develop the current theory and practice of management. It is a disintegration of the current theory and practice of management. The current philosophy of management is based on the maximization of quantum and the assumption that quality will be matched in time. Management focuses on quantitative values and does not respect the importance of unity with quality. This will allow for poor management transparency and uncertain decision-making efficiency. Disintegration also arises in co-operation between production and administrative disciplines.

**Klíčová slova:** manažerská etika, kvantitativní a kvalitativní management, consumerism, inovace, klientelismus, korupce

**Keywords:** managerial ethics, quantitative and qualitative management, consumerism, innovation, clientelism, corruption

## Úvodem

Rozhodování je hlavní součástí managementu. Manažer rozhoduje tehdy, když předchozí rozhodnutí je překonáno vývojem, anebo když je třeba řešit změnu nového problému z hlediska vnitřních nebo vnější příčin. V každém případě jde o změnu současného stavu, která má charakter inovace.

Taková situace nastává nejen v produkční nebo správní sféře, ale týká se každého jedince, když rozhoduje o sobě nebo v rámci svého pracovního působení. Každé rozhodnutí, které mění současný stav určité situace nebo hodnoty, vytváří kladnou nebo zápornou inovaci, podle toho jaký má přínos (řád) pro řešený objekt. Inovace je tedy pojem, který nástrojem managementu a je zásadně spojen s osobou, která změnu tvoří a realizuje. Týká se každého z nás a není spojena s pracovní funkcí.

Hovoříme-li o procesu rozhodování jako o tvorbě inovací, pak je třeba respektovat zásady inovační teorie, která žádá od managementu komplexnost. Filozofie managementu vyžaduje v procesu rozhodování uplatňovat jednotu kvantitativních a kvalitativních hodnot, protože zvyšují efektivitu rozhodnutí. Proto jednotu kvalitativních a kvantitativních hodnot v rozhodování zajišťuje manažerská etika. Zvyšuje efektivnost realizovaných inovací. Vyžaduje transparentnost invencí a po realizaci ji nazýváme inovací. Manažerské etika, jako systém jednoty kvantity a kvality, uplatňovaná v teorii a metodách realizace každé inovace, je základním požadavkem k překonávání konzumerizmu ve společnosti.

## **Metodika výzkumu**

1. dotazníkové šetření - celkem 2452 respondentů (vedoucí pracovníci výrobních a servisních firem, podle věku, znalosti a realizace etiky v rozhodovacích procesech,
2. Výsledky výzkumu byly využity ve výuce a domácích a zahraničních konferencích a organizovaných roundtablech,
3. Součástí výzkumu byla organizace 26 roundtablů občanského sdružení Etika podnikání a veřejné správy, jednání se zúčastnilo na tisíc významných manažerů, akademiků a pracovníků veřejné správy. Závěry z jednání byly knižně publikovány a využity v rámci výzkumného projektu IGA/69/FaM/10/D Univerzity T.Bati Zlín.
4. Manažerská etika jako nástroj inovace byla řešena a aplikována cca v 10 disertačních pracích na Univerzitě T.Bati ve Zlíně,
5. Dytrt.Z. a kol., Manažerská etika v otázkách a odpovědích (Manageral Ethics in Question and Answers) Brno 2011, CPRESS, ISBN 978-80-251-3344-6 (knižní publikace-v angl. vydána v LAMBERT - Německo),
6. Publikace Dytrt.Z., Gajdušková,A, Zadrazilová, D, Women and Management (Manageral Ethics – Qualitative Management, 2014, LAMBERT-SBN978-3-659-22993-0 Německo
7. Manažerská etika byla jako povinný předmět zařazena do výuky na Univerzitě T.Bati ve **Zlíně, na Jihočeské a Pardubické univerzitě.**

## **Manažerská etika**

Management by měl být chápan jako systém etického řízení, který zajišťuje komplexnost rozhodovacího procesu, respektuje nejenom vnitřní a vnější jedinečnost řízeného objektu, ale i důslednou tvorbu rozhodnutí. Manažerská etika není spojena s funkcí a je proto pracovním nástrojem všech kdo řídí, bez ohledu, zda podniky, organizace, anebo jenom každý sami sebe. Manažerská etika je věcí všech lidí, kteří si uvědomují potřeby udržitelného osobního života i vývoje společnosti.

Proto název manažerská etika, aby vyjadřoval význam člověka a jeho odpovědnost v pracovním nebo osobním životě. Nerespektování manažerské etiky umožňuje nežádoucí jevy ve společnosti, jako klientelismus a korupci, které vytváří prostor pro kvantitativní management.

Hovoříme-li o kvantitativním managementu, pak hovoříme o rozhodování a jeho realizaci, kde je hlavním cílem dosažení kvantitativních hodnot, tedy hodnot, které lze zvážit nebo jinak změřit. Nevypovídá však o formách a metodách, jakými byly výsledky dosaženy.

Zda etickými či neetickými, protože opomíjí nezastupitelnost transparentnosti. Využíváme vospělou výpočetní techniku, která umožňuje za pomoci ekonomickotechnických ukazatelů získat analýzu výsledků. Rovněž získané hodnoty kvantitativní, které jsou východiskem pro kvantitativní management, Transparentnost je součástí manažerské etiky.

Z analýzy výsledků dotazníkového šetření vyplynuly důvody a příčiny nedostatečného uplatňování etického managementu v teorii a praxi. Vyplynávají z dotazníkového šetření a jsou součástí publikací (Dytrt.Z.et kol, Managerial Ethiks in Answer and Qustion a z projektu projektu IGA/69/FaM/10/D UniverzityT.Bati Zlín) .

Problematika o dosud nedostatečném zájmu a odvaze prosazovat kvalitativní management v teorii a praxi řízení a její rozvíjení v zájmu udržitelného vývoje společnosti je do značné míry pochopitelná. Kvalitativní management je náročnější z důvodu transparentnosti a omezování postupu korupce a klientelismu, který umožňuje konzumerismus v životě společnosti. . To potvrdily i diskuse v rámci organizovaných ground-tablů.

Výsledky výzkumu ukazují, že nárůst etiky se snižuje, avšak sofistikovanost obejití etiky je prohlubována dynamickým vývojem společnosti. Lidstvo není spokojeno se potřebami a zvyšuje nároky na systém sociálního rozvoje. Požadavky na nadstandardní životnost však neodpovídají produktivitě práce. Předpoklady pro změnu úrovně etiky v budoucnu nejsou příliš mnoho. Převážná většina respondentů však uvedla, že etické chování má pozitivní vliv na výkon společnosti. Připomíná se, že vývoj teorie řízení kvality není výlučně spojen s řídicím nebo pracovním procesem, protože rozhodnutí se týká všech lidí i v době mimo pracovní dobu. Neurčité klima ve společnosti zpomaluje poptávku po etickém myšlení a jednání. Manažeři nevěnují dostatečnou pozornost tomu, aby zvyšovali své pracovníky k etickému myšlení a chování.

Evropský prostor je místo, kde se sdílená odpovědnost projevuje v různých formách. To předpokládá vyrovnat se s různými trendy vývoje, stárnutím společnosti, nízkou natalitpu, migrací a změnou hodnot, odpovědnosti občanů i veřejné správy a orgánů, atd.

## **. Teorie manažerské etiky**

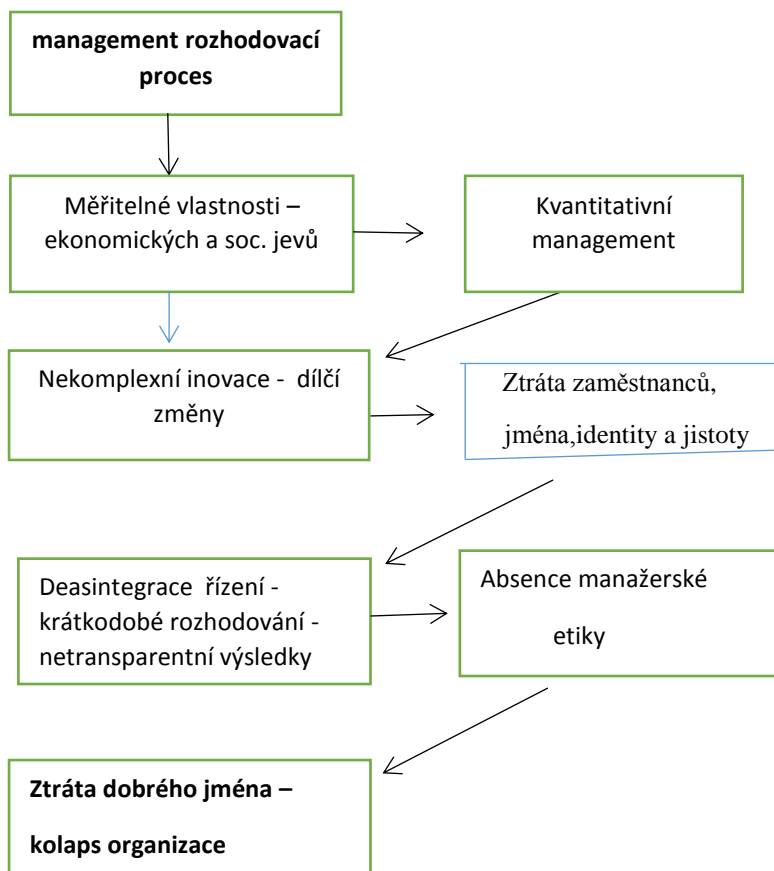
Zájem o etiku je historický a její překlad v praxi „morálka“ je už překonán, protože i ta se mění. Setkáváme se často s přídomkem, jako např. u Cartona McNamary a jeho spoluautorů v internetovém článku Complet Qujde to Eththics Toolkit for Management, kde se etika člení podle subjektu na který se orientuje. Naše zaměření je orientováno na hlavní činnost managementu, kterou je nesporně rozhodování. Je-li rozhodnutí etické - je jeho realizace přínosem, pakliže realizátor nekoná neeticky.

Kvalitu managementu, respektive kvalitativní management, nelze slučovat s pojmem kvality produkce, která je činností pracovníků, kteří se zabývají kontrolou jakosti a sledováním měřitelných hodnot produkce, či souvisejících činností, aby byly v pracovním procesu dodrženy. Kvalitativní hodnoty managementu jsou dosahovány etickými parametry, které vyplývají z respektování manažerské etiky uplatňované v rámci teorie a praxe managementu. Kvalitativní management se navenek projevuje systematickým uspokojováním

potřeb a zájmů společnosti a etickou úrovní podnikatelského a konkurenčního prostředí. Důsledek absence etiky v managementu je důvodem pro vznik kvantitativního vývoje společenského života.

Kvantitativní filozofie uvádí, že kvantita se v čase změnila v kvalitu. Tuto filozofii prosazoval Marx a Lenin, protože vyhovovala tehdejším podmínkám technické úrovně a mocenským zájmům společnosti. Přesvědčujeme se, že tato filozofie vytvořila prostor pro kvantitativní management. Jeho výsledky nás přesvědčují, že usnadňuje využívat neetické aktivity, jako korupci a klientelismus. Tedy jevy, které vedou ke konzumnímu způsobu vývoje společnosti. Přesvědčujeme se, že desintegrace je obtížná, protože ovlivňuje legislativu i politiku a nevypovídá o působení kvalitativní hodnot v managementu.

Důsledkem prohlubování kvantitativního managementu vzniká desintegrace managementu společenského vývoje v rámci sociální, produkční a veřejnosprávní sféry. Stávající závislost teorie a praxe managementu na vývoji kvantitativních hodnot ekonomických, sociálních a politických jevů do ovlivňuje dynamika technického rozvoje. Úspěchy technického rozvoje by však měly stimulovat intenzifikaci inovační aktivity ostatních produkčních podnikatelských oblastí fungování společnosti, včetně správních. Jde o docílení integrovaného vývoje managementu vnitřní struktury společnosti. Jistě by tomu přispěla spolupráce představitelů jednotlivých oblastí.



obr. 1. Pozice etiky v rozhodovacím procesu

Inovacemi managementu svých objektů by mohly přispívat k integraci ekonomického rozvoje společnosti. Samozřejmě, že snaha integrovat inovační strategii technického.

ekonomického a sociálního vývoje, v rámci managementu jednotlivých řízených oborů, by byla významná strategická inovace. Integrovaná spolupráce především aplikovaného výzkumu techniky a ostatních produkčních oborů společnosti by přispěla k integraci vývoje společnosti. Již i úsilí o relativně vyrovnaný vývoj společnosti by byl vysokým přínosem, protože by zvýšil marketingový efekt ekonomiky, sociální a politické klima.

Dobrá spolupráce byla vždy považována za přínosný prostředek k vytvoření dobrého klima na pracovišti a spokojeném životě společnosti. Vyžaduje však úsilí a náročnost pro každého :

\* mezi vědeckými pracovišti Akademie věd a jednotlivými vědeckými pracovišti vysokých škol a dalších vědeckovýzkumných organizací. Přispělo by to kvalitě strategického plánování na všech hladinách řídicí vertikály společnosti.

\* mezi vědeckými pracovišti a vzdělávacími institucemi. Absolventi těchto institucí by měli větší předpoklad, aby po nástupu do zaměstnání se mohli rychleji zapracovat.

\* mezi vzdělávacími institucemi a praxí existují minimální konzultační formy spolupráce, takže pracoviště střední a nižší velikosti mají omezený předpoklad získat informace potřebné pro strategická rozhodnutí a marketingovou přípravu..

\*nedostatečná výchova základních, středních a vysokých škol o významu vědeckotechnického rozvoje a jeho komplexního uplatňování v řízení společnosti. Hovoříme o nežádoucí desintegraci managementu.

Lze říci, že týmová práce není důležitá jen pro spolupracovníky na pracovištích. Stejně je důležitá ve vzájemné spolupráci s ostatními pracovišti, zvláště která mají společné produkční zájmy. Desintegrace managementu vyplývá z nedostatku důvěry mezi lidmi a netransparentního jednání. Dezintegrace prohlubuje kvantitativní management.

Manažerská etika je umožňuje etické rozhodování, které respektuje základní hodnoty pro aktivity manažerů - jednotu kvantity a kvality v rámci procesu rozhodování. Jejich aplikace vyžaduje smysl pro etiku managementu a čestné jednání. Živé systémy jsou „nadřazeny“ systémům neživým v tom, že mají schopnost vlastní úvahy. Tedy nelze akceptovat dříve oblíbený slogan „co není zakázáno je dovoleno“. Člověk má vlastní vůli a když chce, tak vidí co je proti logice a etickému chování a legislativu si sám pro sebe ještě zpřísní.

Management měřitelných hodnot za pomoci ekonomických či technických ukazatelů má svůj klad. S pomocí výpočetní techniky získáme rychlé výsledky a důležité podklady pro strategické i taktické rozhodování, stejně jako pro environmentální komunikaci. Dosud nemáme dostatečnou představu o tom, jaká může být konečná podoba a důsledky konzumního vývoje společnosti. Preventivně je důležitá kontinuální pozornost uplatňovat etiku do manažerské praxe v rámci strategického rozhodování a taktiky jeho plnění.

Kvalitativní management vytváří výchozí prostor pro praktické uplatňování etických postojů nejenom v rámci výrobních, obchodních a správních činností, ale i ve vytváření mezilidských vztahů na pracovišti, a v rámci společnosti. Jde o podnětnou inovaci,

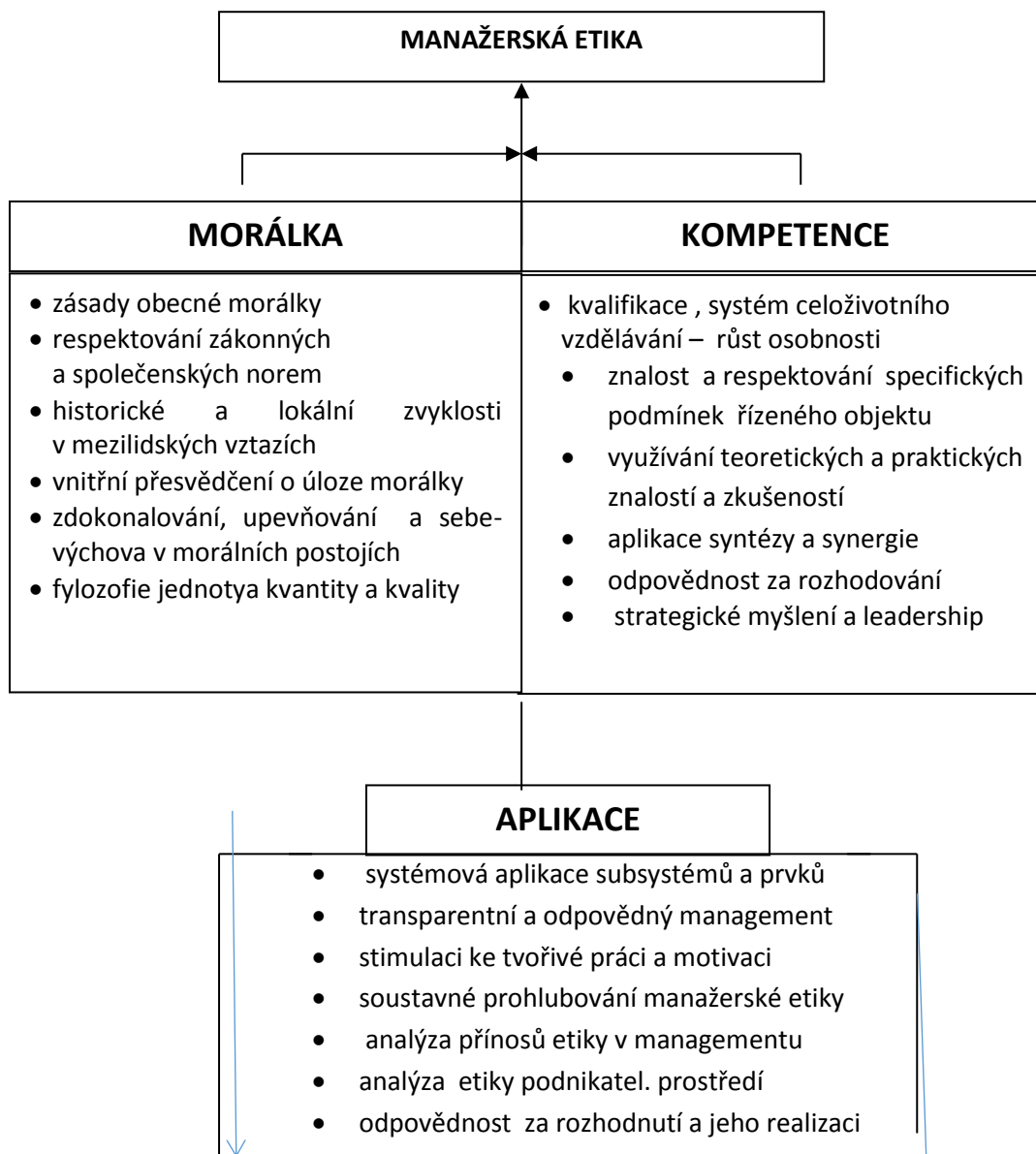
kteřá stimuluje změny v systému manažerské práce. Proto je třeba manažerskou etiku neomezovat jenom na podnikatelskou či veřejnou a správní sféru, ale využívat ji všude kde se řídí.

Nutno zdůraznit, že teorie managementu není spojena toliko s výkonem manažerské profese. Svým rozsahem a především svojí hlavní činností, rozhodováním, je vlastní každému člověku. Každý z nás má rozhodovací právo a povinnost. Rozhoduje nejen o řízeném objektu, ale i sám o sobě. O etické a efektivní úrovni rozhodovacího procesu rozhoduje každý z nás.

„Síla etiky v managementu spočívá především v prevenci, tím ovšem není řečeno, že krize omlouvají dřívější rozhodnutí, protože i ty vznikají jako důsledek nesprávných rozhodnutí. Za pár století se bude psát historie dnešních dnů, je podle mě pravděpodobné, že jako nejdůležitější událost nebudou historici vzpomínat techniku, internet nebo elektronický obchod, ale na bezprecedentní změnu člověka. Neboť poprvé v historii má velké množství lidí možnost volby. Poprvé budeme nuceni řídit sami sebe a na to nejsme připraveni“ (Drucker).

Nedostatek, se kterým se v managementu setkáváme, spočívá v tom, že se manažer omezuje více na řízení subsystémů a jejich prvků, než na řízený systém jako celku. Stejně to platí pro aplikaci nových metod řízení. Manažeři je většinou nepřizpůsobují specifickým podmínkám řízených systémů, ani nehledají souvislost s metodami, které již dříve uplatnili, protože jejich správnost byla již ověřena. Zapomínají, že existuje vývoj a že za stagnaci se platí. Čím více se liší dynamika vývoje techniky od ostatních vědních disciplín, tím roste nerovnováha ve vnitřní struktuře ostatních subsystémů.

Jednotlivé subsystémy manažerské etiky mají své prvky:



obr. 2.Prvky subsystémů manažerské etiky

Každé rozhodnutí manažera je změna současného stavu, proto má charakter inovace, která vyžaduje dodržování pravidel inovační teorie. Z toho vyplývá, že z pohledu manažerské etiky je žádoucí považovat management za nástroj řízení inovačního procesu daného objektu. Jelikož ne každé rozhodnutí má pro řízený objekt stejný význam, inovace diferencujeme podle jejich řádu.

### **Inovace a management**

Za inovace považujeme žádoucí i nežádoucí změny v teorii i praxi managementu, které vznikly či mohou vzniknout v důsledku vývoje jednotlivých vědních oblastí či v praxi organizačních složek společnosti či podnikání. Hovoříme-li o rozhodnutích, která mění dosavadní metody a cíle managementu, pak je považujeme za inovace současných teorií a praxe managementu. Považujeme-li každou změnu za inovaci, tak ale ne každá změna je cestou žádoucím směrem, protože může být spojena s nežádoucím, neetickým cílem. V takovém, případě hovoříme o záporných inovacích, které vznikají na základě rozhodnutí,

kteřá nerespektují etické normy a zásady. Tím nahrávají konzumní společnosti, která se manifestuje jako důsledek kvantitativního managementu.

Maximalizace rychlého či krátkodobého zisku na základě sloganu “co není zakázáno je dovoleno” se vymyká požadavkům kvalitativního managementu, stejně jako legislativa, která by byla v rozporu s etickými zásadami. Aplikace etiky do managementu proto vyžaduje, aby etické zásady byly respektovány již ve fázi přípravy strategického rozhodování.

Procesy rozhodování by měly být spojeny s transparentními a etickými záměry, aby plnily úlohu prevence proti krizím a nežádoucím praktikám v podnikání. Inovace jsou produkty lidské tvořivosti a jenom etika, uplatněná ve tvořivost má schopnost přeměnit současný vývoj společnosti. Kreativní změny jsou schopni provádět jenom lidé, kteří jsou důležitou součástí inovačního procesu. Vedení lidí ke kreativnímu myšlení a tvorbě etických inovací je předpoklad pro uplatňování kvalitativního managementu.

*Předpokladem úspěchu kvalitativního managementu je respektování pravidel inovační teorie:*

**soustavnost** – protože inovace mají podobu sinusoidy, pozitivní inovace tvoří její kladnou část. Průběh každé inovace má tři fáze: pronikání do prostoru, konjunktura inovace a její morální opotřebením. Z toho vyplývá, že inovační proces vyžaduje soustavnost, tedy kontinuální tvorbu inovací. Konjunkturou inovace je období, ve kterém plní úkol, pro který byla uplatněna. Fáze morálního opotřebením vzniká, když inovace byla překonána vývojem a kdy musí být uplatněna inovace nová. Jejím úkolem je reagovat na změnu podmínek, které platily pro předchozí inovaci.

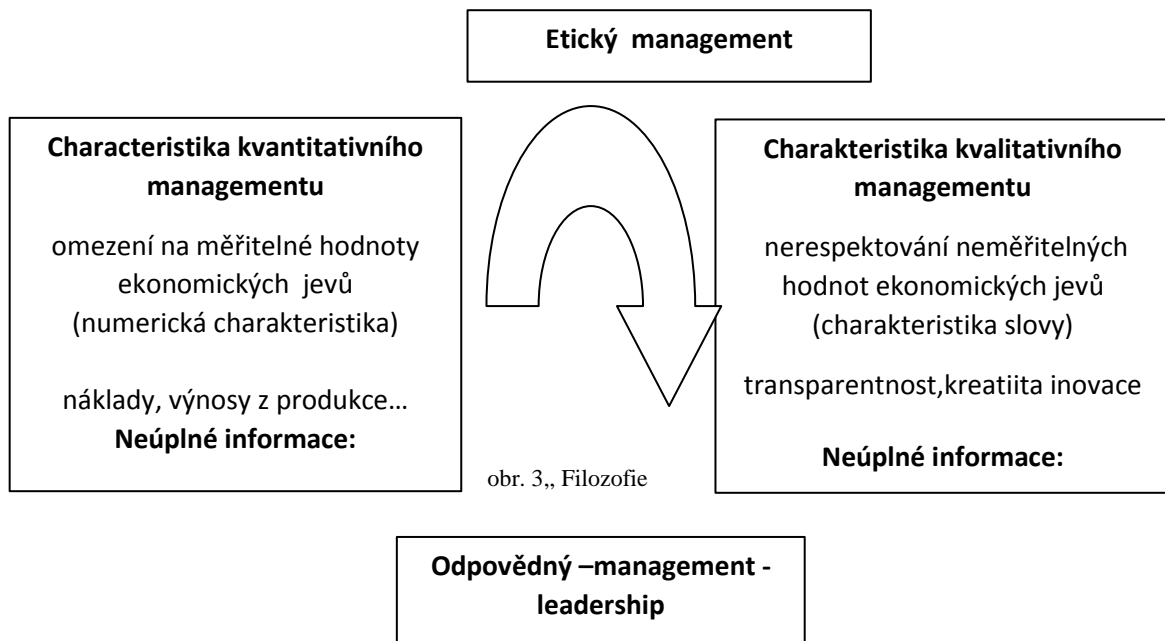
**pravidlo včasnosti** – další inovace musí být uplatněna v čase tak, aby mezi inovací původní a nově uplatněnou nevzniklo období bezvládm. Hodnotu efektivní inovace by mělo mít každé rozhodnutí manažera. Kdyby novou inovaci uplatnil dříve, ještě v době působení inovace předchozí, vznikla by anarchie v řízeném objektu. Kdyby naopak následující inovace byla uplatněna po fungování původní inovace, vzniklo by období bezvládm. Plnění tohoto pravidla je náročné a vyžaduje proto důsledné respektování etických zásad. Pro soustavnost inovačního procesu je důležité sledovat dobu působení a přínosy každé změny.

**komplexnost** – dílčí inovace je třeba realizovat v soustavě, aby se vyrovnaně a komplexně řešila vnitřní struktura daného problému, aby řešení problému bylo komplexní. Aby nebyl z různých důvodů řešen jen některý z faktorů inovovaného problému. Vznikl by úzký profil, který by snižoval přínos komplexní inovace. Nekomplexní inovace neřeší plně situaci a může být i příčinou ztráty. Komplexní řešení vytváří inovační řetězec dílčích inovací. Jde o komplexnost řešení z hlediska horizontálního (komplexnost řešení problému), tak vertikálního (komplexní řešení na řídicí vertikále daného objektu).

**Důslednost** – jde v podstatě o hodnocení přínosu inovace, resp. jejich soustavy na základě analýzy a syntézy. V tomto případě již nestačí jen výpočetní technika, ale je třeba ji doplnit o analýzu metod a forem, kterými byly kvantitativní hodnot dosaženy a jaký byl její skutečný přínos. Nejenom vzhledem k plánu, ale i ekonomickému a sociálnímu okolí. Toto pravidlo vyžaduje i ověření, zda byla důsledně dodržena etika ve formulaci legislativních pravidel.



Teprve v polovině minulého století se začaly rozvíjet inovace v rámci sociální ekonomické a politické sféry, které by reagovaly na boom techniky. Začalo se diskutovat o filozofické podstatě managementu. Filozofie, která vychází z kvantitativního pojetí předpokládá, že kvantita se sama přemění v čase v kvalitu. Tato filozofie managementu podle současných zkušeností neuspěla. Dokazuje to rozvinutý konzumerismus společnosti. Odpovědnému managementu odpovídá filosofie managementu, která vyháží ze zásad jednoty kvantity a kvality, jak to znázorňuje následující obrázek.



Obr. 3 Managementu = odpovědnýmanagement

Podle Adama Smítche, považovaného za otce moderního kapitalistického systému je: „právo je hlavním pilířem, který podporuje celou konstrukci. Jestliže je tento pilíř odstraněn, ohromná stavba lidské společnosti...která se musí v momentu rozdrobit na atomy. Etická odpovědnost je hlavní složkou právního pilíře“. Dnes na tuto otázku neexistuje shodná odpověď. Podle ekonoma Milтона Friedmana, nositele Nobelovy ceny, jde o otázku úrovně myšlení a chování. Řekl, že „jediná společenská odpovědnost podnikání je zvyšování zisku!“ Tak byla přeložena známá věta „business for business is doing business only“. Bohužel tato věta byla pochopena tak, že Friedman odsouhlasil jakoukoliv akci, která by zvýšila zisk. Nicméně Milton Friedman rozhodně prohlásil, že honba za ziskem nesmí být nespoutaná. Musí být omezena podle zákona, musí následovat etické zásady a nesmí se dopouštět podvodu, ani zpronevěry a musí se zařadit do volné a přístupné konkurence. To znamená, že firmy musí plnit smluvní povinnosti, přesně informovat o finanční výkonnosti, nezkrášlovat kvalitu výrobků a služeb, které prodávají a nezastírat přestupky zaměstnanců nebo investorů, kteří se na jejich podnikání podílejí.

Etické chování a rozhodování je obvykle soukromý úkon, který je základem pro odpovědné jednání jednotlivců i podnikatelských systémů nebo dobročinných aktivit. I v našich podmínkách řešíme problém retardace manažerské teorie a praxe, že jsme oproti společenské potřebě ve zpoždění. Především v legislativě, která nepředchází možnostem neetického podnikání a ani firmy neprosazují vnitřní pravidla tak, aby podle svých možností,

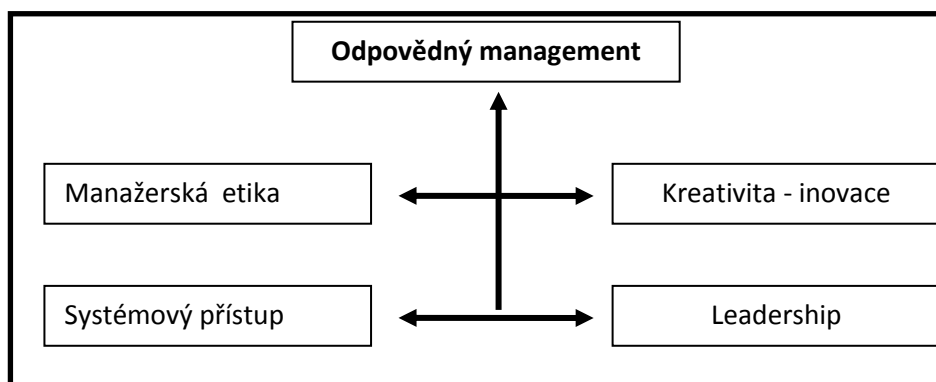
řešily etické problémy v managementu i v podnikání. Existence legislativních mezer a různé tlaky v podnikání svádí k podvádění a krádežím. Tyto mezery nelze zneužívat a proti jejich existenci je třeba bojovat.

Především je třeba definovat co je třeba si pod pojmem odpovědný management představovat, jaké jsou jeho souvislosti a jejich příčiny. V tomto směru je třeba systém odpovědného managementu zdůrazňovat nejen v praxi, ale již v rámci školní výchovy. Odpovědný management souvisí s respektováním zákona jednoty kvality a kvantity. Je podstatou kvalitativních vlastností manažerské teorie a praxe.

Je pravdou, že mnoho lidí ví co by neměli dělat, ale přesto to dělají. Důvod je prostý, etické myšlení a etické chování je podstatně náročnější než jednání neodpovědné. Stojí však za námahu a úsilí, protože se v budoucnosti vyplatí. Přispívá k etickému a stabilnějšímu vývoji podnikatelského klimatu a ne na posledním místě i za spokojenosti těch, kteří o to usilují.

Přehlížení a nerespektování úlohy etiky a odpovědnosti svědčí o tom, že uvažujeme krátkodobě a neuvědomujeme si následky, které neodpovědnost, přináší a které se v čase vždy dostaví. Důsledky neetického a neodpovědného managementu dávají prostor pro konzumní myšlení, jednání a podnikání. Absence etiky vytváří neetické prostředí, které přerůstá v konzumní myšlení a jednání.

### Schéma odpovědného managementu



obr.č. 4. Schéma odpovědného managementu

Pozornost manažerů se soustředí na řízení lidských zdrojů. Vychází se z předpokladu, že úspěšné zavedení každé změny závisí na stimulaci a postojích pracovníků, kteří jsou za růst kreativity a připravenost pracovního kolektivu za svoji práci nést odpovědnost. To rozšiřuje současné aktivity top managementu, seznamovat pracovníky s vývojem strategie a úlohou manažerské etiky, která je spojena s taktikou realizovat strategické cíle. Strategickým syntetickým cílem podniků již přestává být jenom zisk za jakoukoli cenu, ale dobré jméno organizace – Corporate Culture a její váha v konkurenčním prostředí.

Mezi zaměstnavateli a zaměstnanci vznikají nové pracovní vztahy, které by měly být v podnikových organizacích přínosem. Jde o etické partnerské vztahy, jejichž rozvíjení v týmech musí být realizováno na úrovni nejen horizontálních ale i vertikálních vztahů.

Tento vývoj přinesla změna ve vlastnictví. Vlastníci mnohých organizací již přestali být manažery a tak se mnozí manažeři stali rovněž zaměstnanci. To zvyšuje požadavky na jejich profesionalitu, aby chápali svoji funkci jako vedoucí pracovního týmu. Autoritativní forma managementu přestala být efektivní, protože tlumila kreativitu pracovníků, kteří spoléhali na to, že to co je třeba udělat, jim musí nadřízení uložit a navíc, že nebudou nuceni přemýšlet a být za výsledek své práce odpovědni.

Současný vývoj tržního prostředí vyžaduje překonávání stereotypu a hledání nových metod nejenom jak zvýšit efektivnost produkce, ale i jak překonávat existenci konkurence. V podstatě jde o řízení systému změn, tedy o řízené uplatňování inovací do obsahu vlastní řídicí práce i do vztahů mezi svými spolupracovníky.

Nové vztahy v managementu by měly být samozřejmě respektovány na všech hladinách řídicí osy společnosti. Měly by být impulsem k vyšší úrovni řízení lidských zdrojů, k využívání týmové práce, zvyšování vzájemného porozumění a růstu efektivnosti hospodaření. Uplatnění inovací do managementu lidských zdrojů by měla prohlubovat týmová práce na pracovištích, zvyšovat výkonnost a existenční stabilitu zaměstnanců. T však nevznikne samo od sebe, ale vzděláváním pracovníků v systému leadership.

Konzumní myšlení stimuluje honbu za maximalizaci měřitelných hodnot, kterou lze eliminovat pomocí prohlubování manažerské etiky a respektováním kvalitativních hodnot v našem myšlení a jednání.

## **Závěrem**

Důležitou úlohu v intenzifikaci managementu mají výchovné a vzdělávací instituce, které připravují mladé lidi pro praxi. Měly by pochopit, že v jejich životě hraje důležitou roli motivace, solidnost a odpovědnost a že jenom v pohádkách je cesta nahoru snadná. Absenci etiky ve společnosti je třeba překonávat tím, že ji definujeme. S tím souvisí i legislativa, aby konkretizovala strategický rámec žádoucího vývoje legislativy ve společnosti. Každý člověk je jedinečný a od legislativy proto očekává srozumitelné zásady strategických cílů, které vývoj společnosti požaduje. Takové chápání manažerské etiky by přispělo k novelizaci v současné legislativní praxi. Hovoříme-li o inovacích nelze se soustředit jenom na dynamický vývoj technické sféry. Ten by měl být inspirací i pro uplatnění inovací v ostatních vědních oblastech, tedy i struktury managementu a chování společnosti.

Ekonomický efekt přináší pouze komplexní inovace, tedy inovace, které mění současný stav všech dílčích faktorů společenského systému, bez kterých nelze realizovat produkci řízeného procesu, aby zabránil vzniku úzkých profilů (bottleneck). Konzumní způsob života, přináší nejistotu do současného vývoje společnosti. V systému vzdělávání i v manažerské praxi je proto třeba prosazovat etiku v mezilidských vztazích a strategii budoucího vývoje společnosti i soukromého života.

## Reference

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Grada Publishing: Praha, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- BALL, R., ROBIN, A., WU, J.S. *Incentives versus standards: properties of accounting income in four East Asian countries*. Journal of Accounting and Economics, Vol 36, 2003. pp 235-270
- BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8
- CASCIO, W., *Managing Human Resources*, 5th ed. NY: McGraw Hill. (1998). 416 s. ISBN 978-0138342289
- DERGLUND, J., LOWSTED, J. *Management Awards - A Study of the Construction of Excellence Management*. Paris: Colloquium 11th, 1993 sféry. Praha: C.H. Beck, 2010
- CASCIO, W., *Managing Human Resources*, 5th ed. NY: McGraw Hill. (1998). 416 s. ISBN 978-0138342289
- DERGLUND, J., LOWSTED, J. *Management Awards - A Study of the Construction of Excellence Management*. Paris: Colloquium 11th, 1993
- DRUCKER, P.F. *Výkonný vedoucí*. Praha: Institut řízení, 1971. Dvořáková, Vladimíra, Evropizace veřejné sféry. Praha: C.H. Beck, 2010
- DYTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4
- DYTRT, Z. *Ethical and responsible management*, Lambert L.P. Saarbrücken, 978-3-659-42484-7
- DYTRT, Z. GAGDUSKOVA, ZADRARIKOVA, D. *Women and Management*, LAMBERT, 973-3659-22993-0
- DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9
- DYTRT, Z. a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích* 3344, Computer Press, Brno ISBN 978-80-251-33446
- GUSTAFSSON, C. *Ethics of Managerial and Organizational Knowledge*, Paris: Ethics Colloquium, 11th., 1993
- HOLÁTOVÁ, D. *Vzdělávání a rozvoj manažerů - cesta ke zvýšení kvality řízení*. In: Kolektiv autorů: *Manažerská etika III ... inspirace pro 21. století ...* Praha: ECONOMIA, 2002. s. 63-75, ISBN: 80-85378-19-1
- JELINEK, M., SCHOONHOVEN, C.B. *The Innovation Marathon*. Oxford: Basil Blackwell, 1990.
- KAPLAN, R., NORTON, D. 2005. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 80-7261-124-0
- KAVATHATZOPOULOS, I. (2004). *Making ethical decisions in professional life*. In H. Montgomery, R. Lipshitz & B. Brehmer (Eds.), *How professionals make decisions* pp. 277-288). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- KOHLBERG, L. (1985). *The Just Community: Approach to moral education in theory and practice*. In M. Berkowitz and F. Oser (Eds.), *Moral education: Theory and application* (pp. 27-87). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- KOLEKTIV: *Manažerská etika – inspirace 21. století*, (Dytrt, Z. ed.) I. II. III. díl Economia, Praha, 2000, 2001, 2002, ISBN : 80-8625-08-09, 80-85378-19-1
- KERMAGHAN, K. *The Ethics Era in Canadian Public Administration. Research Paper No. 19. Ottawa: Canadian Centre for Management Development*
- ŠÁDA, V., *Diagnoza průmyslového podniku, S NTL. Praha 1976*
- VALENTA, F. *Etický aspekt funkce manažera in : Kol. Manažerská etika II. - inspirace pro 21. století. Praha: Economia, ISBN: 80-85378-19-1*
- Carter McNamara (<http://www.managementhelp.org/contact.htm>).

## Kontakt :

Doc Ing Zdenek Dytrt e-mail: zdenek.dytrt@tiscali.cz,

Ing Miroslav Němec e-mail: miroslav.nemec@suspk.cz

---