

# Odpovědný management a odpovědné podnikání

Responsible Management and Responsible Entrepreneurship

*Dytrt Zdenek*

## Abstrakt

Dynamika vývoje nových poznatků v technice, medicíně a v poslední době i farmacii vyvolávají potřebu inovovat i filozofii a obsah managementu a jeho úlohu v podnikatelském prostředí. Aktuálně na potřebu inovovat management upozorňuje současná celosvětová finanční a ekonomická krize. Její průběh vyžaduje analyzovat příčiny a nově definovat filozofii, obsah a cíle managementu, aby odpovídaly potřebám globalizace a 21. století. Současná teorie managementu vznikla více než před sto léty a její modernizace se soustředila hlavně na automatizaci a zpracování dat kvantitativního vývoje podnikových a společenských jevů. Nové směry a cíle managementu by se měly více orientovat na odpovědnost, etické rozhodování a zvyšování pracovní motivace a kreativní plnění strategických cílů společnosti a podnikatelských aktivit.

*Klíčová slova: management, podnikání, etika, neetika, konzum, odpovědnost*

## ODPOVĚDNÝ MANAGEMENT

Co rozumíme pod pojmy odpovědný management a odpovědné podnikání? O jejich obsahu a společenském významu existuje mnoho diskusí. Jejich hlavním cílem je inspirovat teoretiky, manažery a politiky k tomu, aby byl vytvářen i v ostatních vědních oblastech posun k zavírání nůžek mezi teorií a praxí. Zajistě si každodenně uvědomujeme dynamiku a rozsah vývoje techniky od konce druhé světové války v teorii i v praxi, snad ve všech oblastech našeho konání.

Současně je ale třeba pozastavit se nad tím do jaké míry dynamika technického rozvoje inspirovala ostatní odvětví ke stimulaci adekvátních inovačních změn. Bez ohledu na to, zda s vývojem techniky více nebo méně souvisí a v jaké míře by mohly v relativně krátkém čase na ně navazovat a snad i zpětně jejich další vývoj ovlivnit.

Samozřejmě, že všichni doznáme, že v technice došlo k dříve nepředstavitelným změnám, avšak v ostatních vědních a produkčních odvětvích se promítaly nerovnoměrně a diferencovaně a ještě navíc se značným časovým zpožděním. Zvláště si uvědomujeme, že tomu tak bylo v legislativě a filozofii, ale především v teorii managementu a ekonomiky. Jako příklad možno uvést, že se stále ještě pohybujeme v hodnocení ekonomických a podnikatelských aktivit na základě kvantitativních výsledků, kterými prezentujeme úspěšnost managementu, nejlépe v co nejkratším čase.

Pokud se týká managementu, o který nám v této souvislosti především jde, neusilujeme o definování nových postojů a filozofie pro jeho obsah a společenský význam ve zcela nových podmínkách společenského vývoje. Rozvoj managementu omezuje na aplikaci moderní techniky, která umožňuje stále rychlejší získání a vyhodnocování informací a automatizování manažerské práce, především v rozhodovacích procesech. Současně však neusilujeme o pokrok a přehodnocování stále uznávaných a uplatňovaných metod a cílů, které v managementu podnikání známe mnohem déle než jedno století.

Vyjděme z citace Adama Smítche<sup>1</sup>, který je považován za otce moderního kapitalistického systému: „právo je hlavním pilířem, který podporuje celou koinstrukci. Jestliže je tento pilíř odstraněn,....ohromná stavba lidské společnosti.... se musí v momentu rozdrobit na atomy. Etická odpovědnost je hlavní složkou právního pilíře“.

Profesor Archie Carroll z Univerzity of Georgia (USA) řekl „společenská odpovědnost podniků zahrnuje ekonomické, legální, etické a filantropické očekávání, které společnost dostala od organizací“. Pojmy ekonomický, legální a etický vyjadřují aktivity podniků, které můžeme považovat za sporné, anebo diskutabilní. Které aktivity a jak by se měly dělat tak, aby se chovaly společensky odpovědně?

Dnes neexistuje shodná odpověď na tuto otázku. Podle ekonoma Milтона Friedmana, nositele Nobelovy ceny, jde o otázku úrovně myšlení a chování. Řekl, že „jediná společenská odpovědnost podnikání je zvyšování zisku! Bohužel mnoho lidí si to vysvětlilo tak, že Friedman odsouhlasil jakoukoliv akci, která by zvýšila zisk, třeba by i byla neetická. Nicméně 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 je vlastně zcela vymezující působení etického managementu a podnikání! 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. Zařazování se do volné a přístupné konkurence znamená zacházet se zaměstnanci s důstojností a respektem, neodcizovat obchodní tajemství od konkurence, nechodit za vládou a žádat o záruku nebo půjčku, v případě zlých časů.

I uposlechnutí zákona je důležité. Často podnikatelé omlouvají neetické chování slovy „v podnikání jsme jednoznačně věrni zákonům“ i když v realitě zákony nedodržují. Kolika etickým problémům a obchodním skandálům by bylo zabráněno, kdyby manažer opravdu dodržoval zákony. Samozřejmě, že tím vyvoláváme další problém a otázku, s jakou etikou jsou zákony tvořeny a jak eticky je sledováno jejich plnění.

S tím souvisí otázka, proč je etické chování důležitější než společenská odpovědnost firem? Etické chování a rozhodování je obvykle soukromý úkon, zatímco podnikatelské nebo dobročinné aktivity jsou obecně veřejné. Je jednodušší přesvědčit lidi, že je správné dělat veřejné úkony pro dobročinnost, když se za tím ve skutečnosti skrývají neetické praktiky, které lidé nevidí nebo nemohou vidět.

Před společenským pokrytectvím je třeba varovat. To podporuje jednání proti uvedeným obchodním principům a politice. Jako například firma Enron, která prohlašovala, že má zpracovaný etický kodex, avšak současně její hlavní právní zástupce z New Yorku podal žalobu na nějaký problém z oblasti prostituce, přičemž se pak prokázalo, že byl v jedné aféře sám zapojen.

Společenské pokrytectví se hlásí k sociální odpovědnosti rétorikou, aby tím současně odvracelo pozornost od neetických nebo neodpovědných praktik v dalších podnikatelských jednotkách. To je jedna z přímých příčin finanční krize, kterou současně zažíváme.

<sup>1</sup> Citace z vystoupení profesora James S. Harvey z University of Missouri na Round Table „Dilema managementu“ konané dne 27.11.2008 v Hradci Králové

Hypoteční věřitelé a banky tráví hodně času a energie tím, že veřejnost informují o své sociální odpovědnosti, avšak měli by přitom více času věnovat svým vedoucím pracovníkům a zaměstnancům, kteří jsou odpovědní za finanční rozhodování. Firmy by měli věnovat více úsilí přesvědčování, že jsou eticky zodpovědné, než přesvědčovat, že jsou sociálně odpovědné.

Dieter F. Uchtdorf, bývalý viceprezident leteckých operací a hlavní pilot aerolinek Lufthansa, nyní vyšší úředník The Church of Jesus Christ of Latter-day Saints, studentům na americké univerzitě Utah Valley University 28. 10. 2008 řekl: „Globalizace, je ctností, která má jednu kritickou nedokonalost. My všichni vnímáme spojení, ale nikdo necítí odpovědnost.“ Lidé nepovažují odpovědnost za vysoký standard etického řízení. Etika je v současné době důležitější než kdy dříve, protože žijeme v globálním prostředí.

I v naší republice vznikl problém, že jsme oproti společenské potřebě ve zpoždění, především v legislativě, která nepředchází možnostem neetického podnikání a ani firmy neprosazují perfektní pravidla tak, aby komplexně, podle svých možností, řešily etické problémy v managementu i v podnikání. Možno říci, že vždy budou existovat legislativní mezery a různé tlaky v podnikání, které budou svádět k podvádění a krádežím. Proto není dobré tyto mezery zneužívat, ale je třeba nepřetržitě zdůrazňovat ve školách i podnikcích důležitost etické odpovědnosti a následky, které laxnost k etickému managementu přináší.

Řekneme-li, že podnikatelé musí být ve všem co dělají absolutně etičtí, je jistě naivní, protože jenom zdůrazňování této potřeby není dostatečným stimulem ke změně neetických postojů. Je to i proto, že nedokážeme vyčerpávajícím způsobem vyjmenovat a popsat všechny možnosti etiky a ne-etiky. Musíme hledat a využívat všechny prostředky k tomu, aby se lidé v soukromí, ale hlavně v zaměstnání, sami naučili rozlišovat co je správné a co je špatné.

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 neodpovědné. I když je náročnější a komplikovanější, stojí za více námahy a úsilí, které se nám však v budoucnosti vyplatí. Přehlížení a nerespektování etiky svědčí o tom, že jsme zvyklí uvažovat krátkodobě a neuvědomujeme si následky za neodpovědnost, které se později obvykle vždy dostaví.

Je zapotřebí proto trpělivě a neformálně vysvětlovat důsledky neetického myšlení a neodpovědného managementu a podnikání. Vývoj na světě nikdy neprobíhá lineárně, ale vždy jen progresivně nebo degresivně. Současná krize nás přesvědčuje o chybách, kterých jsme se dříve dopustili nerespektováním zásad etiky v mezilidských vztazích a tím i v managementu a v podnikání. Absence etiky vytváří neetické prostředí, které přerůstá v konzumní myšlení a jednání.

## **NE-ETIKA DŮSLEDEK KONZUMNÍHO MYŠLENÍ**

Nedostatek přesvědčení o prospěšnosti etiky v managementu a podnikání, vytváří prostor pro nežádoucí rozvoj konzumního myšlení, které je protipólem etického myšlení a etického rozhodování. Pronikání konzumního myšlení do managementu a podnikání vede k deformování etiky tržního prostředí a přispívá k pronikání konzumu do podnikání i do chování společnosti.

Konzumní myšlení se začalo projevovat ve společnosti té části světa, kde vysoká životní úroveň umožnila na jedné straně rozmařilost a na druhé nevyrovnaný vztah mezi ambicemi člověka a jeho ochotou pro jejich realizaci eticky a tvořivě pracovat. Mnohé firmy si stále ještě neuvě-

domují naléhavou potřebu opustit rutinu v managementu a podnikání nahradit ji kreativním a etickým rozhodováním.

Aplikace etiky v managementu by neměla být považována za módu, ale za revitalizaci odpovědného systému podnikání, kterým na základě etického a tvůrčího myšlení může manažer zvýšit kvalitu a efektivnost své práce i všech spolupracovníků.

S tím souvisí novelizace a zjednodušení mnohých legislativních norem, aby více přispívaly k vytváření dlouhodobé jistoty a etických postojů v tržním prostředí, v nastolování partnerských vztahů v rámci řízení lidských zdrojů a samozřejmě i vztahů mezi manažery a stakeholdery. Od legislativních norem by se měla požadovat schopnost prevence, předcházely vlivům, které mohou navozovat konzumní myšlení, zvláště u mladých lidí.

Etické myšlení, jako předpoklad etického chování, je záležitostí lidí. Na nich záleží jak podnik bude řízen, i jak budou rozhodnutí manažera kvalitně a tvůrčím způsobem realizovat a samozřejmě jak se podnik bude v konkurenčním prostředí chovat. Prostě, člověk je tvůrcem hodnot. Pracovník pracuje, aby svojí činností vytvářel hodnoty, které mu ve svém souhrnu zajišťují životní úroveň a jeho zaměstnavateli existenci. Ta vyplývá z kvality projektování strategického cíle firmy a jeho taktického plnění všemi pracovníky. Úspěšná strategie podniku přispívá k jeho kultuře, dobrému jménu a stabilnímu postavení na trhu.

Na druhé straně se od člověka, jako pracovníka a subsystému vnitřní struktury podniku očekává, že vymezený prostor naplní odborným a systémovým postojem, pro jehož soustavný rozvoj byl přijat. Svojí pracovní a tvořivou aktivitou pracovník vytváří hodnoty, kterými zajišťuje své potřeby.

Za těchto okolností strukturu hodnot pro pracovníka můžeme rozdělit na dvě složky:

- na hodnoty, které nezbytně potřebuje ke své existenci a k výkonu profese - na základě kterých může uspokojit své životní potřeby. Je samozřejmé, že nezbytné potřeby lidí jsou individuální, jedinečné a z nejrůznějších hledisek diferencovatelné.
- na hodnoty tvořící nadstavbu k potřebám nezbytným, které však jsou spojeny s jeho osobními představami o štěstí a spokojenosti.

Pro pracovníka i pro zaměstnavatele jsou důležité, jelikož umožňují v rámci etického managementu vytvářet rovnováhu mezi stimulací manažera a motivací pracovníka. Hovoříme o potřebách zbytných, které jsou rovněž jedinečné a rovněž diferencovatelné podle různých hledisek.

Vzhledem k souvislosti životní úrovně s dynamikou společenského vývoje se lidstvo nespokojuje jenom s uspokojováním nezbytných potřeb. S rozvojem vědy a techniky zvyšuje své nároky i na sociální rozvoj a požaduje určitý „nadstandard“, kterým by si usnadnilo a zpříjemnilo úsilí spojené se zajišťováním individuální nezbytné spotřeby. Jde o přirozený vývoj a dynamiku zvyšování životní úrovně společnosti.

Mnohdy však dochází k tomu, že požadavky na „nadstandard“ neodpovídají pracovní produktivitě pracovníka a jeho podíl na strategickém úsilí podniku vykazuje zápornou hodnotu. Požadavky pracovníka ve svém souhrnu nepřispívají ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a zájmů podniku a jeho ekonomického a sociálního okolí. Úsilí, které vynakládá na uspokojení svých nadstandardních potřeb jinou cestou, než je tvořivá a produktivní práce, se neustále zvyšuje a působí jako droga.

Nesledujeme-li nezbytnost komplexnosti a racionality v managementu vstupů a výstupů do systému podnik, přispíváme k vytváření neetického prostředí, které proniká do myšlení lidí a posléze se projevuje konzumním chováním podniků a celé společnosti.

Konzumní myšlení lidí se promítá nejenom do managementu podniků, ale i do soukromého života lidí. Neuplatňuje-li člověk odpovědný a etický způsob svého myšlení a chování, dochází k napětí mezi jeho požadavky a odpovídajícími zdroji. Tím je připravována půda pro konzumní jednání.

Nejde o to bránit dynamice výstupů či vstupů systému podniku, ale o to, aby se obě veličiny vyvíjely v žádoucí proporcí. To znamená, aby požadavky na objem a dynamiku výstupů odpovídaly hodnotě vstupů zhodnocených přidanou hodnotou. Lze říci, že konzumní chování systémů začíná tehdy, když požadavek na jeho žádoucí spotřebu přeroste v konzumní. Moment růstu spotřeby, která překonává hodnotu vstupů zhodnocených přidanou hodnotou, tvoří kritický bod v životě jednotlivce i společnosti.

Tím se dostáváme k dalšímu problému managementu. K vyjadřování či k měření hodnoty vstupních a výstupních veličin řízeného systému „podnik“. V podstatě lze říci, že objemy vstupních a výstupních veličin jsou prakticky zobrazovány ukazateli, které vyjadřují rozsah a míru hodnoty jejich objemu v naturálních či měřitelných jednotkách.

Moment přerůstání existenční spotřeby ve spotřebu zbytnou, tedy nepodloženou růstem přidané hodnoty, považujeme za bod zvratu spotřeby žádoucí na spotřebu konzumní. Proto etika v managementu a podnikání nutně sleduje vzájemný vztah a vývoj obou pojmů „spotřeba a konzum“ a oba pojmy vzájemně diferencuje.

Jakými nástroji lze konzumnímu myšlení lidí a konzumnímu chování podniků předcházet? Především etikou, kreativitou managementu a promítáním pozitivních inovací do odváděné práce. Manažerská etika proto považuje management podniku za řízení jeho inovačního procesu.

Prosperující podnik, který je ve svém okolí nositelem dobrého jména je úspěšně prodán a prodávající je finančně uspokojen za předchozí úsilí. Nový majitel kupuje organizaci včetně pracovníků a včetně odpovědnosti, kterou měla ke svému ekonomickému okolí. Je sledováno a zabezpečováno, zda se nezhorší uspokojování potřeb ekonomického, sociálního či ekologického prostředí? Je prodej podniků skutečně jenom záležitostí kupujícího a prodávajícího, když podnik nepovažujeme jenom za izolovaný systém? Je v legislativě dostatečně pamatováno na tento druh prodeje specifického zboží?

Jistě je třeba souhlasit, že i podnik může být zbožím. Jedná se však o zboží specifického charakteru, s dopadem nejen na jeho vnitřní strukturu, ale i na ekonomické a sociální okolí. Jistě jde o problém, který neobsahuje jenom právní, ale i etický rozměr. Doposud neřešeným problémem je otázka, do jaké míry bude nový vlastník firmy přebírat odpovědnost předchozího majitele za uspokojování potřeb ekonomického a sociálního okolí a kdo a jak dlouho by měl tento problém sledovat a hodnotit.

Ne-etika a konzum v myšlení lidí jsou dva konce jedné hole. Konzumní myšlení manažerů je pak důsledek nedostatečného uplatňování etických postojů v managementu v rámci řídicí vertikály společnosti jako celku. Kreativita a etika manifestovaná kladnými inovacemi v managementu. Závisí na vzájemném vztahu a propojení kvalitativních a kvantitativních hodnot strategie, kterou

se manažer rozhodne v budoucnosti realizovat a na taktice, se kterou bude se svými spolupracovníky strategii realizovat.

Na aplikaci etiky do managementu podniků a veřejné správy stále hledíme jako na něco „navíc“, bez čeho se můžeme v tržním hospodářství obejít a co v podnikání jenom svazuje ruce. Systémová aplikace etiky do managementu je inovací současné manažerské praxe, která v globalizovaném světě zvyšuje svůj význam, kredit firmy a udržitelný rozvoj společnosti.

Konkurenční prostředí na domácím i zahraničním trhu vede management strategického podnikání k přehodnocování úspěchu firmy na základě krátkodobého zisku a zvýšit pozornosti vývoji a existenci kvalitativních vlastností ekonomických jevů.

Uvědomujeme si nebezpečí z prohlubování konzumu a nedostatečnou schopnost představy konečné podoby konzumu společnosti. Proto vidíme východisko v etickém, tvůrčím, strategickém a především odpovědném managementu budoucnosti na základě prohlubování etiky v soukromém i společenském životě.

- Konzumní myšlení se stalo drogou společnosti v té části světa, kde vysoká životní úroveň umožnila na jedné straně rozmařilost a na druhé nevyrovnaný vztah mezi ambicemi člověka a jeho úsilím pro realizaci svých cílů eticky a tvořivě pracovat.
- Aplikace etiky v managementu není móda, ale revitalizace solidního podnikání, ve kterém se lze na základě tvůrčího myšlení a kvality práce prosadit v konkurenčním prostředí.
- Manažerská etika zvyšuje transparentnost managementu a pomáhá překonat nekomplexnost v rozhodování o strategii vývoje ekonomických a sociálních jevů.
- K překonání konzumního charakteru společnosti nepostačí jenom změna systému managementu a podnikání, ale respektování difference mezi pojmy „spotřeba a konzum“.
- Doplnit současnou „filozofii managementu“ o etické hodnoty, které výhradně mohou anticipovat konzumní jednání lidí, firem a celé společnosti.

Za úspěch v podnikání nelze považovat expanzi firmy na základě zvyšování cen produkce. Odpovědně řízená expanze je žádoucí výsledek podnikání, který nekrátí své povinnosti v upokojování potřeb a zájmu svých stakeholderů, ale expanduje tvořivosti a inovacemi svých zaměstnanců zlepšovat pozici své produkce na trhu a tím vítězit nad konkurencí.

Uvědomit si naléhavost a efektivnost této změny v myšlení je nejlepším předpokladem pro úspěšné působení v 21. století. Již toto poznání je podnětnou inovací nejenom v našich osobních postojích, ale i v každodenním pracovním a společenském životě. Jde o významný impuls pro aplikaci odpovědnosti a manažerské etiky v řídicích činnostech podnikatelské, veřejné a správní sféry.

## Abstract

The dynamics of the development of new knowledge in technology, medicine and, more recently, pharmacy invokes the need to innovate the philosophy as well as management content and its role in the business environment. As it stands now, the need to innovate management is highlighted by the current global financial and economic crisis. Its course requires analyzing the causes and redefining the philosophy, content and objectives of management, to meet the needs of globalization

and of the 21st century. The present theory of management was established more than a hundred years ago, and its modernization has focused mainly on the automation of processing the data of quantitative development of corporate and social phenomena. New directions and objectives of management should focus more on accountability, ethical decision-making and increasing the working motivation and creative fulfilment of strategic objectives and business activities.

*Key words: management, enterprise, entrepreneurship, ethics, no ethics, consumption, responsibility*

## **Použitá literatura**

1. DYTRT, Z.: *Dobré jméno firmy*, Alfa Publishing, Praha, 2006, 137 str. ISBN 80-86851-45-1.
2. KOLEKTIV AUTORŮ : *Manažerská etika – inspirace pro 21. století*, VI. díl, WAMAK, Hradec Králové, 2009, 167 str. ISBN 80-86771-33-5

## ***Kontaktní údaje***

*doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.*

*Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky*

*Mostní 5139, 760 01 Zlín*

*email: dytrt@fame.utb.cz*