

**UNIVERZITA KONŠTANTÍNA FILOZOFA V NITRE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**RIADENIE FIRMY Z HĽADISKA ETIKY**

**Diplomová práca**

Študijný program: aplikovaná etika – etická expertíza a etické poradenstvo

Školiace pracovisko: KVAE - Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky

Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.

**Nitra 2011**

**Bc. Jana Eisellová**



Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre  
Filozofická fakulta

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

**Meno a priezvisko študenta:** Bc. Jana Eisellová  
**Študijný program:** aplikovaná etika - etická expertíza a etické poradenstvo  
(Jednoodborové štúdium, magisterský II. st., externá forma)  
**Študijný odbor:** 2.1.5 etika  
**Typ záverečnej práce:** Diplomová práca  
**Jazyk záverečnej práce:** slovenský

**Názov:** Riadenie firmy z hľadiska etiky

**Anotácia:** Etika hospodárstva organicky obsahuje špecifickú etiku podnikania. Etika podnikania sa viaže na všetky formy činnosti, ktoré sú spojené s možnosťou určitého zisku, či výhody. Vzniká otázka, v akej miere zodpovedá zisk alebo výhoda stanovenému cieľu, a rovnako samotný cieľ si vynucuje voľbu určitých prostriedkov so zámerom výhody alebo zisku. V súčasnosti čoraz viac do tejto roviny musíme zakomponovať i vzťah človeka k prírodnému prostrediu ako prirodzenému zdroju bohatstva.

**Školiteľ:** prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.  
**Oponent:** prof. PhDr. Dalimír Hajko, DrSc.  
**Katedra:** KVAE - Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky  
**Vedúci katedry:** prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.  
**Dátum zadania:** 03.11.2009

**Dátum schválenia:** 13.10.2010

prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc.  
vedúci/a katedry

## **P o d ě a k o v a n i e**

Ďakujem Katedre všeobecnej a aplikovanej etiky  
Filozofickej fakulty UKF v Nitre,  
a najmä svojmu školiteľovi

**prof. PhDr. Cyrilovi Diatkovi, CSc.,**

ktorý mi odbornou konzultáciou pomohol objasniť teoretickú stránku skúmanej problematiky, za pedagogické usmernenie, za podnetné rady a konzultácie a všestrannú a ústretovú pomoc.

## **ABSTRAKT**

EISELLOVÁ, Jana: Riadenie firmy z hľadiska etiky. [Diplomová práca] / Jana, Eisellová – Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre. Filozofická fakulta; Katedra všeobecnej a aplikovanej etiky. – Školiteľ: prof. PhDr. Cyril Diatka, CSc. Stupeň odbornej kvalifikácie: Magister. – Nitra. Nitra: FF UKF, 2011. 73 s.

Stávajúce spoločensko-ekonomické podmienky kladú na organizácie stále väčšie nároky, ktoré nie sú schopné zvládnuť bez implementácie moderného systému riadenia. Súčasný manažment stále vo väčšej miere zdôrazňuje sociálnu zodpovednosť vedúcich pracovníkov, etiku a kultúru ich jednaní.

Cieľom práce je popísať a zhodnotiť súčasný stav prítomnosti a implementácie etiky v riadení firmy. Predkladaná diplomová práca má teoretický charakter.

Štruktúra práce obsahuje oblasti významu firmy, etiky a morálky, manažérskej a podnikateľskej etiky, aspektov riadenia, vedenia, motivácie, komunikácie a etického kódexu, ktoré pozostávajú zo štyroch kapitol. Tieto poznatky sú užitočné pre riadiacich pracovníkov na poli podnikania. Oboznamuje s etickými teóriami a princípmi, ktoré sa v aplikovanej etike najviac uplatňujú. Významom práce je premeniť filozofickú kategóriu etiky do praxe hospodárenia a riadenia podnikateľských organizácií. Vyzdvihnúť význam etiky a jej miesto pri vytváraní a ovplyvňovaní podmienok rozvoja firemných a manažérskych aktivít.

Kľúčové slová: riadenie, firma, etika, manažér, ľudia.

## **ABSTRACT**

EISELLOVÁ, Jana: Company management in terms of ethics. [Master thesis] / Jana, Eisellová - Constantine the Philosopher University in Nitra. Faculty of Arts; Department of Ethics. - Supervisor: prof. PhDr. Cyril Diatka, PhD. Qualification level: Master. - Nitra. Nitra: FF UKF, 2011. 73 p.

Happening socio-economic conditions imposed on the organization ever more demands, which are not able to achieve without the implementation of modern management system. The current management increasingly emphasises the social responsibility of executives, ethics and culture of their negotiation.

The purpose of this thesis is to describe and evaluate the current state of the present and implementation of ethics in the company management. Presented Master thesis has a theoretical character.

The structure of thesis includes the importance of company, ethics and morality, managerial and business ethics, aspects of management, leadership, motivation, communication and code of ethics, which consists of four chapters. This knowledge is useful for managers in the business field. It introduces ethical theories and principles that are most asserted in the applied ethics. The importance of the thesis is to transform philosophical category of ethics into practice of economy and management of business organizations. To highlight the importance of ethics and its place by creating and affecting the development conditions of business and management activities.

Keywords: management, company, ethics, manager, people.

## Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Význam firmy .....</b>	<b>9</b>
1.1 Poslanie firmy .....	9
1.2 Paradox firmy .....	11
1.3 Východiská etických postojov .....	14
1.4 Vzťah etiky, práva etikety .....	16
1.5 Práca a profesijné vzťahy .....	18
<b>2 Etika v podnikaní a manažmente .....</b>	<b>19</b>
2.1 Manažment a podnikateľské prostredie .....	19
2.2 Definícia podnikateľskej etiky .....	21
2.2.1 Význam podnikateľskej etiky .....	22
2.3 Manažérska etika .....	24
2.3.1 Význam a podstata manažérskej etiky .....	25
2.3.2 Manažér a jeho etický profil .....	27
<b>3 Princípy, nástroje a metódy etického riadenia .....</b>	<b>32</b>
3.1 Čo odlišuje vedenie od riadenia .....	32
3.2 Etické riadenie .....	33
3.2.1 Štýly riadenia .....	38
3.3 Vedenie ľudí v organizáciách .....	39
3.3.1 Štýly vedenia .....	42
3.4 Skupiny a tímy .....	44
3.5 Motivácia a motivačné nástroje .....	47
3.6 Motivácia v práci a zamestnancov .....	50
3.7 Podstata a význam komunikácie .....	54
3.8 Komunikácia v pracovných vzťahoch .....	57
<b>4 Etický a sociálny audit .....</b>	<b>60</b>
4.1 Kritériá a zdroje auditu .....	60
4.2 Etické kódexy a ich ciele .....	62
4.3 Typy etických kódexov .....	64
4.4 Podstata a členenie kódexov etiky .....	65
<b>Záver .....</b>	<b>69</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>71</b>

## **Prilohy**

## Úvod

„Firmy, ktoré premýšľajú o tom, čo môžu ľuďom dať,  
sú na tom lepšie než firmy,  
ktoré premýšľajú len o tom, čo im môžu vziať.“

Jay Conrad Levinson

Riadenie firmy na úrovni jednotlivca sa vzťahuje na hodnoty, prostredníctvom ktorých sa dostávajú do rovnováhy osobné záujmy a iné motívy tak vnútri, ako aj mimo organizácie. Mali by to byť hodnoty čestnosti a všeobecného dobra. Na úrovni organizácie sa vzťahuje na etickú zodpovednosť, ktorú má každá organizácia, či už v úmysloch, alebo ich naplnení pri realizovaní svojich ekonomických cieľov. Na úrovni celého systému sa podnikateľská a manažérska etika týka vzorov spoločenských, politických a ekonomických síl, ktoré určujú hodnoty jednotlivcov a firiem v rámci trhovej ekonomiky.

Prenikanie etického vedomia do podnikateľskej sféry a teda aj do riadenia firmy nie je nekomplikované a bezkonfliktné. Existuje množstvo situácií, ktoré tento proces zdržiavajú. Ako napríklad: uprednostňovanie krátkodobých ziskov pred dlhodobými záujmami, pravidelné porušovanie vnútrofirémnych alebo profesionálnych etických kódexov, absencia etických postojov, ak ide o finančné otázky, chápanie etiky iba ako prostriedku na posilnenie imidžu, prístup k svojim zamestnancom vrátane ich hodnotenia, neprítomnosť komunikačných kanálov vnútri organizácie, vyostrenie rozdielov medzi osobnými hodnotami zamestnancov v súkromí i na pracovisku, vytváranie vnútorných podmienok, odvádzajúcich od mravného správania. Kombinácie týchto praktík sa stávajú potom živnou pôdou na neetické správanie jednotlivcov. Signalizujú absenciu firemnej kultúry, inštitucionalizovaných systémov vrátane presvedčenia, že neetické správanie je v záujme firmy. Aj keď sa prejavuje, že jediným problémom podnikateľskej oblasti je ich finančné zabezpečenie, vnútro podnikové vzťahy dokazujú, že rovnako dôležité sú aj problémy medziľudských vzťahov na pracoviskách. Základom zachovania noriem etického správania a formovania tvorivého etického prostredia je otvorenosť v komunikácii a vytvorenie atmosféry dôvery medzi vrcholným manažmentom a zamestnancami firiem. Rovnako dôležité je uvedomiť si, že kultúra a etika sú neodlučiteľné a životne dôležité činitele na prežitie podniku a jeho ziskovosť a prosperitu na náročných domácich i zahraničných trhoch. Bolo by ilúziou predpokladať rýchly a bezproblémový prienik tejto disciplíny do podnikateľského života. Ide o proces dlhodobý, v rámci ktorého by sa malo kultivovať



správanie individuálnych podnikateľov, formovať kultúra vnútro podnikového manažmentu, medzipodniková konkurencia a spoločensky zodpovedné správanie podnikov voči vonkajším okolnostiam. Presadzovanie etického atribútu riadenia je a bude zápasom medzi ziskovými záujmami podnikania a rôznymi aspektami spoločenskej a sociálnej zodpovednosti. Ekonomické kritéria sú a aj zostanú prvoradým cieľom podnikania, ide predsa o ich hybnú motiváciu. Kultivácia riadenia firmy môže dosiahnuť na svojom najvyššom stupni nanajvyš úroveň, na ktorej sa atribút etickosti v podnikaní a riadení stane rovnocenným s ekonomickou stránkou podnikania a riadenia firmy.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na poslanie firmy ako aj na východiská etických postojov, vzťahu etiky a práva prelínajúceho sa s morálkou. Upozorniť manažérov na nedocenenú úlohu etiky, zdôrazniť význam a podstatu podnikateľskej a manažérskej etiky. Manažér by mal lipnúť na dodržiavaní tradičných metód riadenia a mal by pozorne sledovať vývoj manažérskych teórií ako východisko riešenia svojich zámerov. Diplomová práca je zameraná na etické riadenie aplikované prostredníctvom integrovaných programov.

Metódou práce charakterizujeme a zároveň vyjadrujeme etiku ako nevyhnutný nástroj manažéra, ako aj dôležitý nástroj v riadení a vedení, kde nezastupiteľné miesto zastáva ako motivácia, tak aj komunikácia a etický kódex, ktorý odzrkadľuje etický prístup k riadeniu firmy. Keďže informácie o etike a riadení firmy sme sa snažili spracovať na dostatočnej úrovni, bolo potrebné si získané materiály z kníh zosumarizovať, a preto sme na danú tému použili metódy práce s použitou literatúrou, získať čo najviac literárnych prameňov, ktoré sa týkali danej problematiky. Ďalej sme postupovali ich štúdiom a spracovávaním, ktoré sa uskutočňovalo prostredníctvom poznámok, neustáleho dopĺňania a triedenia informácií. Preštudovala som literatúru, ktorá bola potrebná k napísaniu tejto práce. Po jej preštudovaní som určila základné body a osnovy a pridržovala sa ich pri písaní konceptu.

Prvá kapitola je zameraná na vymedzenie teoretických pojmov, poslania firmy a profesijných vzťahov. Druhá kapitola rozoberá problematiku významu etiky v podnikaní a manažmente. V tretej kapitole sú opísané princípy, nástroje a metódy etického riadenia a význam motivácie a komunikácie v pracovných vzťahoch. Štvrtá kapitola sa orientuje na etický a sociálny audit, ale aj na etický kódex, ktorý tvorí nevyhnutnú súčasť etického riadenia. Najlepším spôsobom pre firmu, ako sa vyhnúť kritike za to, že jej praktiky sú nečestné je, že vo svojich manažérskych aktivitách bude dodržiavať základné etické princípy.

## 1 Význam firmy

Firma – obchodná organizácia zaplňa medzeru, o ktorej existencii sme nemali ani potuchy, a ukazuje, že posledných niekoľko sto rokov ju nemôžeme pochopiť, kým akciovú spoločnosť nezasadíme do širšieho rámca.

Predstava firmy ako jeden z najvýznamnejších urýchľujúcich prvkov všetkého dobrého i chorého v dejinách, ako mocný motor na nasávanie, zlučovanie a produkovanie peňazí, tovarov, ľudí a kultúr v každom kúte zemegule. Ktorý iný pozemský vynález je schopný vyrásť na ľubovoľnú veľkosť a dožiť sa akéhokoľvek veku. Čo iné nám pomohlo poskytnúť trh s cennými papiermi, firemného človeka, firemné mesto a firemný čas? Dnes má firma nevídaný vplyv na celý svet a napriek tomu, nikdy nebolo také naliehavé pochopiť, čo tento výtvor je a odkiaľ pochádza. Vplyv tejto nespútanej organizácie je v súčasnosti ešte prenikavejší. Firma je najvýznamnejšia organizácia na svete a najlepšia nádej pre budúcnosť zvyšku sveta. Pre väčšinu ľudí je jediným skutočným súperom firmy, pokiaľ ide o čas a energiu, to, čo sa pokladá za zaručené – rodina (Micklethwait, Wooldridge, 2006).

### 1.1 Poslanie firmy

Firma by mala existovať preto, aby v rámci širokého okolia niečoho docielila. Jej špecifické poslanie, alebo zmysel, sú jasné od okamžiku jej vzniku. Po čase však o ňu manažéri môžu stratiť záujem. Poslanie môže zostať jasné, ale vzhľadom k zmeneným podmienkam v okolí môže stratiť svoj pôvodný význam. Môže sa však stať nejasným v dôsledku rastu spoločnosti, alebo v dôsledku zavádzania nových výrobkov a rozširovania trhu. Akokoľvek vedenie spozná, že sa činnosť firmy odchyľuje od svojho poslania, je treba, aby znovu hľadala zmysel svojej existencie. „Nastáva čas, aby si firma položila niekoľko zásadných otázok - Čo je naším obchodom? Kto je náš zákazník? Aký máme význam pre zákazníka? Aký bude náš obchod? Aký by mal byť náš obchod?“ (Drucker 1992, In: Kotler, 1992, s.37-38). Tieto jednoducho znejúce otázky patria medzi najobľúbenejšie v prípade, že na ne musí hľadať firma odpoveď. Úspešné firmy si kladú tieto otázky a hľadajú na ne dôkladné odpovede.

Kotler vo svojej knihe Marketing, management vytvára päť prvkov poslania firmy. Prvá je história: každá firma má nejakú históriu svojich cieľov, politiky a dosahovaných výsledkov. Pri hľadaní a definovaní nového zmyslu svojej existencie nesmie firma opustiť svoju minulosť príliš radikálne.

Druhý prvok predstavujú aktuálne preferencie vedenia a majiteľov firiem. Tí, ktorí ju riadia, majú svoje osobné ciele a predstavy.

Tretím prvkom, ktorý ovplyvňuje poslanie firmy je trhové hospodárstvo. Trhové prostredie definuje hlavné príležitosti a ohrozenie firmy, a preto musí byť brané do úvahy.

Štvrtým prvkom sú zdroje firmy, určujúce, ktoré posrania sú možné.

A konečne firma by mala pri formulovaní svojho posrania vychádzať zo svojich zreteľných kompetencií a spoločenskej zodpovednosti (Kotler, 1992, s. 38).

„Spoločenská a sociálna zodpovednosť firiem je založená na myšlienke, že by firmy mali pomôcť pri riešení sociálnych problémov a podľa tohto konceptu by mali doplniť svoje tradičné ciele ekonomické o ciele smerujúce v prospech verejného blaha.“ (Tomancová, Stříteská, In: Platková, 2008, s. 108). Spoločensky a sociálne zodpovedné firmy by sa podľa uvedených prvkov mali správať tak, aby zohľadňovali potreby nielen svojho vnútorného, ale i vonkajšieho prostredia, napomáhali k trvale udržateľnému rozvoju a prispievali k celkovému rozvoju spoločnosti. Kľúčový pojmom, ktorý súvisí so spoločenskou a sociálnou zodpovednosťou firiem sú stakeholders – zainteresované strany, ktoré ovplyvňujú činnosť firmy, alebo môžu byť touto činnosťou ovplyvňované. Spoločenskú a sociálnu zodpovednosť firiem treba zdôvodniť etikou a spoločenskými normami (Tomancová, Stříteská, In: Platková, 2008, s. 109-120). V súčasnosti, keď sa zvyšuje tlak na sociálnu zodpovednosť podnikania, podnik pri svojej činnosti musí zohľadňovať subjekty, ktoré sú s vývojom podniku spojené (Putnová, Seknička, 2007, s. 111). Z podstaty fungovania ekonomických zákonitostí v trhovom prostredí vyplýva, že „obchodná spoločnosť proste nemá inú alternatívu než zvyšovať schopnosť tvorby zisku, aby obstála porovnaní s konkurenciou“. Naproti tomu si firmy začínajú uvedomovať, že „spoločnosť môže byť úspešná a maximalizovať konkurenčnú schopnosť tvorby zisku, len pokiaľ je riadená tak, aby vybilancovala záujmy rôznych skupín stakeholderov“, čím sa snaží stať prospešným členom (Fiala, 2005, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 112).

Vyžaduje sa spomenúť deväť základných princípov podnikania po celom svete:

princíp č. 1 – firmy by mali podporovať a rešpektovať ochranu základných ľudských práv,

princíp č. 2 – zaistiť, že sa žiadnym spôsobom nepodieľajú na ich porušovaní,

princíp č. 3 – firmy by mali rešpektovať slobodu združovania a uznať právo na kolektívne jednanie,

princíp č. 4 – eliminovať akékoľvek formy nútenej práce,

princíp č. 5 – nedovoliť detskú prácu,

princíp č. 6 – eliminovať diskrimináciu v zamestnaní,  
princíp č. 7 – firmy by mali podporovať ochranu životného prostredia,  
princíp č. 8 – podnecovať iniciatívy propagujúce zodpovedný prístup k životnému prostrediu,  
princíp č. 9 – podporovať vývoj a šírenie technológií k životnému prostrediu (Tomancová, Stříteská, In: Platková, 2008, s. 114).

Firmy preklamujú svoje poslanie preto, aby ich mohli zdieľať so svojimi manažérmi, zamestnancami a vo veľa prípadoch i so svojimi zákazníkmi a ostatnou verejnosťou. Prehlásenie firmy o jej poslaní funguje ako neviditeľná ruka, ktorá vedie geograficky rozptýlených zamestnancov k tomu, aby pracovali samostatne a pritom kolektívne smerom k realizovaní cieľov (Kotler, 1992, s. 39).

“Dobré prehlásenie o poslaní firmy zahrňuje veľa charakteristík. Mala by sa predovšetkým sústrediť na obmedzený počet cieľov, než na to, aby obsahovala všetko. Prehlásenie o poslaní by tiež malo vymedziť hlavnú konkurenčnú oblasť, v ktorej bude firma operovať“, takto zaujímavo sa o poslaní firmy vyjadruje Kotler (1992, s. 39).

Prehlásenie firmy o poslaní by malo byť motivujúce. Zamestnanci by mali mať pocit, že ich práca je dôležitá a že prispieva k peknému životu ľudí. Poslaním by nemalo byť vytvárať zisky. Zisky sú výsledkom dosahovania niečoho užitočného mimo firmu. Prehlásenie o poslaní firmy by tiež malo ovplyvňovať politiku firmy pre dosahovanie vytýčených cieľov. Táto politika by mala určovať, akým spôsobom majú zamestnanci jednať so zákazníkmi, dodávateľmi, distribútormi, konkurentmi a ďalšími dôležitými skupinami. Prehlásenie o poslaní firmy by tiež malo poskytovať predstavu a smer rozvoja firmy na ďalších niekoľko desiatok rokov. Poslania nie sú revidované pri každej zmene v národnom hospodárstve behom niekoľko málo rokov. Na druhej strane však firma musí svoje poslanie definovať znovu vždy, akokoľvek stratí dôveryhodnosť, alebo nepredstavuje optimálny kurz (Kotler, 1992, s. 39-40).

## **1.2 Paradox firmy**

Micklethwait, Wooldridge (2006, s. 103) opisujú paradox firmy v tom, že „po vypuknutí prvej svetovej vojny sa určujúcou inštitúciou americkej spoločnosti stala veľká firma: motor jedného z najrýchlejších období hospodárskeho rastu v dejinách. Najpozoruhodnejšia vec na období šesťdesiatych rokov po prvej svetovej vojne bola kontinuita, nepretržitý úspech amerického podnikania. Takúto veľkú predvídavosť zapríčinila významná novinka zavedená v dvadsiatych rokoch 20. storočia:

multidivizionálna firma. Samotná multidivizionálna firma bola novinka, lebo sprofesionalizovala obchodnú spoločnosť a určila jej prevládajúcu štruktúru.“

V prvých dvoch desaťročiach 20. storočia sa začal prevrat: oddeľovanie vlastníctva od riadenia. V čase hospodárskej krízy boli spotrebitelia ochotní podieľať sa prebytočnými peniazmi jedine na pôvodných novinkách. Jediný spôsob ako poraziť multidivizionálnu firmu, bola ďalšia multidivizionálna firma. Na tomto úspechu sa podieľala nová kultúra manažmentu. Obchodné vzdelanie koncom 19. storočia znamenalo o trochu viac než výučbu účtovníctva a sekretárskych zručností. Začali sa šíriť obchodné akadémie. V roku 1908 otvorila brány Harvard Business School. V roku 1914 Harvard ponúkla kurzy marketingu, podnikového financovania, ba aj obchodnej politiky (Micklethwait, Wooldridge, 2006, s. 104-109).

Na túto skutočnosť možno reagovať nasledujúcim argumentom „pokiaľ firma nebude investovať do ľudských zdrojov a tým i do vzdelania, nebude sa rozvíjať, prosperovať a tiež ani mať peniaze. Vzhľadom k nedostatku ľudských zdrojov je nutnosťou ponúkať zamestnancom nadstavbu napr. v podobe vzdelania. Pokiaľ si firma neurobí čas na vzdelanie, ľudia sa nebudú rozvíjať, tzn., že sa nebude rozvíjať ani firma“ (Jirů, In: Dytrt, 2009, s. 79).

Podľa Micklethwaita, Wooldridgea (2006, s. 125) „americká korporácia ovládla svet. Táto sebadôvera sa ukázala oprávnená a súčasne klamlivá. Oprávnenosť vychádzala z víťazstva kapitalizmu súkromného sektora poháňaného privatizáciou a dereguláciou na celom svete: v nasledujúcich dvadsiatychpiatich rokoch akciová spoločnosť rozšírila svoje územie a udupala pritom mnoho svojich súperov.“

Od začiatku 20. storočia sa korporácie stretávali s vzrastajúcim tlakom spoločnosti, ktorá kritizovala ich veľkosť, príliš veľkú moc a antisociálne praktiky. Kritici sa snažili obmedziť moc týchto korporácií bankovými reguláciami a zákonmi na ochranu spotrebiteľa. Vzhľadom k tomuto druhu sociálnych protestov, niekoľko manažérov upozornilo na možnosť použiť moc a vplyv týchto korporácií na dobrovoľne poňaté sociálne účely, a nie iba na zisk. Táto cesta sa obracala na tých, ktorí sa postavili proti väčším vládnym reštrikciám v obchode, pretože im dovolila udržať si svoju moc a vplyv, dokiaľ budú vyhovovať určitým potrebám spoločnosti (Tomancová, Stříteská, In: Plátková, 2008, s. 110).

Začiatkom sedemdesiatych rokov 20. storočia sa hospodárstvo v mnohých krajinách nachádzalo v zúfalom stave. Revolúcia sa začala v Británii, kde privatizácia bola

radikálnou myšlienkou. Vláda koketovala s myšlienkou, aby verejné obchodné spoločnosti konali ako súkromné. Do súkromného sektora sa do roku 1992 dostali dve tretiny priemyselných spoločností vo vlastníctve štátu. Európske vlády nasledovali tento príklad, čo urýchlilo zavedenie jediného trhu v roku 1992. Najradikálnejšie rozšírenie firiem sa uskutočnilo v bývalom komunistickom svete. Jeľcinova vláda sa v roku 1992 pustila do gigantického programu privatizácie. Číňania išli do privatizácie po špičkách. V deväťdesiatych rokoch 20. storočia umožnili zakladať firmy malým podnikateľom. Byrokrati na obidvoch stranách Atlantiku obmedzili aktivity firiem, keď im pridali sociálne povinnosti. Aj v Bruseli začali pracovať na štandardizácii celoeurópskej smernice obchodnej spoločnosti. Vo všeobecnosti platilo, že čím väčšie podniky, tým väčšmi sa zameriavali na myšlienku akciového kapitálu. Inštitúcie na celom svete, ktoré na desiatky rokov uviazli v štruktúrach spoločenstva sa zmenili na akciové spoločnosti (Micklethwait, Wooldridge, 2006, s. 126-128).

Koncept spoločenskej zodpovednosti firiem je výrazne podporovaný zo strany nadnárodných a medzinárodných organizácií. Na pôde Európskej únie vzniklo niekoľko iniciatív, ktoré si kladú za cieľ podporiť spoločenské zodpovednosti firiem ako podnikateľského štandardu na národnej a globálnej úrovni. Európska únia už od začiatku 90. rokov výrazne propagovala partnerskú spoluprácu medzi sektorom a otvoreným trhom, v jeho rámci majú všetky skupiny spoločnosti šancu sa uplatniť (Tomancová, Stříteská, In: Platková, 2008, s. 112).

Obchodná spoločnosť za celé dejiny prejavovala schopnosť rozvíjať sa, čo bolo tajomstvom jej úspechu. Firemný človek zmenil organizáciu na hladko fungujúcu byrokratickú mašineriu, obchodná spoločnosť sa v súčasnosti predstavuje svetu ako uhladený podnikateľský výtvor. Moderná firma nemá rovnaké postavenie, ako mala Východoindická spoločnosť, ktorá musela každých dvadsať rokov ísť do parlamentu so žiadosťou o obnovenie licencie. Firmy sa v súčasnosti regulujú a kontrolujú prísnejšie ako kedysi, ale s vonkajšou kontrolou zo strany vlády a médií sa musia vyrovnávať častejšie než Východoindická spoločnosť. Aby moderná firma mohla ďalej podnikáť, potrebuje dostať od spoločnosti licenciu, ktorej obsah je veľmi dôležitý. Problémy v budúcnosti nespôsobí to, čo firmy urobia pre spoločnosť, skôr to, čo spoločnosť urobí pre firmy. Z dejín si treba vziať ponaučenie najvýznamnejšieho prínosu, ktorý firma poskytla spoločnosti, bol hospodársky pokrok. Firma je povinná riadiť sa zákonom. No jej cieľ je zarábať peniaze (Micklethwait, Wooldridge, 2006, s. 179-188).

### 1.3 Východiská etických postojov

Etika ako teoretická disciplína, skúmajúca fenomén morálky, patrí svojou povahou k filozofickým disciplinám. Avšak na rozdiel od ostatných filozofických disciplín, a najmä na rozdiel od samotnej filozofie, má etika výrazný praktický rozmer, a preto sa celkom oprávnene chápe ako praktická filozofia. Jej praktický rozmer je podmienený známym faktom, že morálka sa prejavuje priamo či nepriamo v celej sfére nášho praktického konania. A je to práve praktický rozmer etiky, ktorý spôsobuje, že preniká nielen na stránky odborných časopisov, ale že sa o etických problémoch diskutuje aj v praktickom živote ľudí.

Etika býva označovaná za náuku o morálke. Z prekladu slova etika – mravoveda, mravouka ľahko zistíme, že ide o pojem, ktorý je príbuzný s výrazom morálka. Etika ako teória mravnosti, jej predmetom je skúmanie zákonitostí mravného chovania jednotlivcov i spoločnosti. Z toho vyplýva, že etika je nadriadená morálke (Bláha, Dytrt, 2003, s. 15). Nie ďaleko od tejto myšlienky má prof. Diatka (In: Dytrt, 2009, s. 32) „etika nás prirodzene učí rozlišovať dobro a zlo, chápať čo je spravodlivosť, česť a dôstojnosť. Učí nás hľadať bezpečnú cestu, avšak dôležité životné rozhodnutia ostávajú na nás samotných. Samotné slovo „éthos“ pochádza z gréčtiny a odkazuje na mravné správanie sa, t.j. poukazuje na to, čo v danom okruhu nášho bydliska, resp. miesta pobytu sa stalo zvykom, tradíciou, konvenciou, či normou.“

Hanuláková uvádza: „Problematika etiky a morálky úzko súvisí s filozofiou, keďže ide o človeka, jeho vzťah k svetu, spoločnosti, iným ľuďom a k sebe samému. Etika poskytuje praktické návody na správanie sa a postupne sa začína aplikovať v rozličných sférach života ľudí a spoločnosti, a teda aj v profesiách. Z tohto dôvodu sa často označuje aj ako praktická filozofia. V súčasnosti, v stave svojej rozpracovanosti a aplikačných možností, etika reprezentuje samostatnú spoločenskú vednú disciplínu. Napriek tomu nemožno etiku zamieňať s filozofiou“ (Hanuláková, 1997, s. 13).

Vajda (1995, In: Hanuláková, 1997, s. 13) predpokladá, že „etika rámcovo síce daná filozofiou správa sa ďalej relatívne samostatne... filozofia sa k nej vzťahuje tak, ako k ostatným spoločenským disciplinám.“

Etiku možno chápať ako teoretickú reflexiu morálky, a teda ak hovoríme o etike, musíme hovoriť o morálke a naopak. Zaoberať sa etikou bez nadväznosti na morálku by bolo nemožné a zbytočné.

Slovo morálka má pôvod v latinskom „mos“, „morés“, ktorý označuje mrav, obyčaj, charakter. Starorímsky filozof Cicero prekladajúc Aristotelovo ethikos vytvoril prídavné meno „moralis“ na označenie charakteru, mravu. Neskôr vzniklo slovo „moralitas“, ktoré označovalo vedu o mravnosti (Rich, 1994, In: Remišová, 1999, s. 46).

Morálka je sústava pravidiel, hodnôt a mravných citov ľudského jednania. Existencia človeka je podriadená nielen času, priestoru, ale zároveň odráža prirodzené vzťahy človeka k človeku. Morálka plní predovšetkým funkciu životného vodítka, ktoré má podobu rozumného dialógu. Morálku môžeme v najširšom pojatí definovať ako mieru humanity. Morálka je určitým spôsobom štrukturovaná, akokoľvek tvorí rozsiahlu komplexitu princípov, zákonitostí, pravidiel, hodnôt a mravných citov. Ľudia potrebujú niečo navyše – mravné city, predovšetkým náklonnosti a sympatie. Na utváranie morálky má značný vplyv ľudská dôstojnosť a pokora človeka k okolitému svetu (Putnová, Seknička, 2007, s. 36-37).

Podľa Hanulákovej (1997, s. 10) „etika je teória morálky. Morálka vyžaduje, aby sa človek správal určitým spôsobom. Zároveň človeku zdôvodňuje, prečo sa má správať práve tak, a nie inak. Morálka teda predstavuje spoločenskú inštitúciu, ktorá plní úlohu regulátora správania sa a konania ľudí vo všetkých oblastiach života.“

Morálka je mravné chovanie, ktoré je požadované určitou komunitou, ku ktorej človek patrí a kde požadované chovanie má silu zákona či konvencie. Medzi ethosom ako morálkou a ethosom ako etikou je teda rozdiel, ktorý spočíva v tom, že správanie sa podľa konvencie či zákona je kvalitatívne iné ako správanie sa podľa „Ty máš“, resp. podľa kategorického imperatívu. Ide o vyjadrenie stavu, ktorý vyjadruje konanie nie v zmysle toho či je zvykom konať, ale v zmysle dotazovania sa *Čo mám robiť?* V súlade so svojím rozumom a zmýšľaním (Rich, 1994, In: Remišová, 1999, s. 46).

Ako uvádza Rich (1994, s. 16) „naposledy tu ide o nárok, na ktorom si nezvykáme tým, že vyrastáme v určitej spoločnosti, ale ktorý nás chce naopak z navyknutého vyvolať a vyzvať nás k odporu voči tomu, čo je skrátka konvenčným zákonom, k novému konaniu a jednaniu.“

Zaujímavý názor prezentuje Remišová (1999, s. 47), ktorá tvrdí, že „vychádzame z idey, že etika ako teoretická reflexia morálky má v sebe zakódované práve onú bezpodmienečnú požiadavku prehodnotiť historicky dané a časovo sformované požiadavky na správanie ľudí pod prizmou skutočnej spravodlivosti a dobra.“



Diatka (In: Dytrt, 2009, s. 33) takisto špecifikoval vzťah etiky a morálky „etická otázka ostáva a bude vždy otázkou, ktorou sa naozaj pýtame na to, čo je dobré a spravodlivé. Vynára sa to pred nami vždy vtedy, keď v danej chvíli cítime, že musíme reagovať inak, než sme si doteraz navykli. Táto bezpodmienečná požiadavka stojí v zjavnom rozpore proti podmieneným (empirickým) nárokom, ktoré sú vyjadrené v danej tradičnej morálke, mravoch a zákonoch spoločnosti.“

Etika je a mala by byť vždy vedomím a reflektujúcim vzťahom udržať svedomie v napätí a nepretržite ho poháňať k uvedomeniu si, čo je naozaj dobré a spravodlivé nad rámec bežnej morálky. Toto je aktuálne pre každú činnosť na všetkých úrovniach. Tu kdesi vzniká problém spojený s neschopnosťou takejto reflexie a teda ľahostajnosťou k ľuďom a okolnostiam, ktoré vytvárajú priestor pre správanie, ktoré možno označiť za konzumné (Diatka, In: Dytrt, 2009, s. 33).

Etika sa zároveň zaoberá kritickou analýzou existujúcich morálnych noriem a predstáv. Niektoré prijíma, iné odmieta. Sama nastoľuje určité normy a ideály ľudského správania, presadzuje idey o tom, čo má byť, čo je správne a čo nie, čo je dobré a čo nie, čo je a čo nie je spravodlivé. Jej dominantným cieľom je nájsť taký základný princíp, ktorý by ľuďom umožnil jednoznačne a navždy presne odlíšiť dobro od zla, morálne od nemorálneho, správne od nesprávneho. Inými slovami, predpisuje ľuďom ako by sa mali správať.

#### **1.4 Vzťah etiky, práva a etikety**

Etika a právo, ktoré popri obyčajoch a tradíciách predstavujú základné typy regulačných mechanizmov medziľudských vzťahov. Často sa však stotožňujú funkcie a význam uvedených pojmov. Etika na rozdiel od práva nie je spätá so žiadnou oficiálnou inštitúciou ani mocou. Etické normy sú formulované veľmi všeobecne a ich účinnosť je neobmedzená. Etické pravidlá sa vyznačujú dvoma základnými znakmi: vyjadrujú jednotu a morálnu rovnosť všetkých ľudí, a zároveň pôsobia vo vedomí človeka ako jeho osobné pravidlo. Dodržiavanie etických noriem nezabezpečuje ani nekontroluje špeciálny dozorný aparát, ale verejná mienka. Práve verejná mienka je nástrojom, ktorý núti narušovateľa etických noriem rešpektovať ich (Hanuláková, 1997, s. 15).

Tak ako v teórii, ako aj v praxi právo kodifikuje zvyky, ideály, náboženskú vieru a morálne hodnoty spoločnosti. Právo jasne odzrkadľuje zmeny v pohľade spoločnosti na to, čo považuje za správne a nesprávne, dobré a zlé. Bolo by však chybou považovať právo za vedenie morálnych noriem, ktoré by mali usmerňovať jednotlivca, profesiu alebo celú spoločnosť. Právo jednoducho nemôže pokryť rozmanitosť foriem správania jednotlivcov

a skupín. V aplikovanej etike je dôležité rozlišovať medzi otázkami morálky a otázkami práva. Morálne otázky sa týkajú toho, čím sú ľudia povinní morálnemu správaniu. Otázky práva sa týkajú toho, čo vyžadujú zákony určitého právneho systému (Luknič, 1994, s. 18-19).

Ako tvrdí Mráz (2006, s. 49) „právo a morálka sú dva normatívne systémy vzájomne sa prelínajúce. Normy jedného či druhého z týchto systémov nestačia, aby sa účastníci právnych vzťahov chovali mravne.“

Súvzťažnosť morálky a práva je veľmi významná, akokoľvek zrkadlí hranice medzi formálnou a neformálnou reguláciou v spoločnosti. Pre právo je dôležitý proces spoločenského, respektíve kultúrneho uznania hodnoty alebo zvyku. Tento proces je spojený s pojatím proaktívnej úlohy etiky, respektíve morálky a reaktívnej úlohy práva.

Morálka právo inšpiruje – hovoríme, že právo je minimum morálky. Právo je určitá komplexita záujmov, ktoré právo ponúka. Vzťah morálky a práva je vnímaný ako reflexia mravných zákonitostí v práve. Kľúčovým sa tak stáva vzťah spravodlivosti, ale zároveň ju nemôžeme stotožniť s dobrom, čo sa niekedy stáva pri hodnotení právnych noriem (Putnová, Seknička, 2007, s. 38).

Znovu uvediem citáciu od Mráza (2006, s. 49) „byť spravodlivým znamená mať cti pre spravodlivosť a prirodzené právo. Naučiť sa používať právo ako starorímsky právnikom Celsom spomenuté „ars boni et aequi“ (právo je umenie uplatňovať to, čo je dobré a spravodlivé). Naučiť sa byť rozhodným sudcom, advokátom priateľom súdu a účastníkom uznávajúcim autoritu súdu a rešpektujúcim jeho rozhodnutie.“

K základným pojmom patrí etiketa. Pôvod tohto výrazu možno hľadať v starofrancúzskom slove estiquer, ktorého predchodcom bolo starogermánske stechen, pričom oba výrazy znamenajú pripevniť alebo vyvesiť. O niečo rozsiahlejšia je definícia Britskej encyklopédie, v ktorej sa uvádza: „Etiketa predstavuje určitý rámec, v ktorom si je každý jednotlivec vedomý, aké správanie sa od neho očakáva voči ostatným a od ostatných voči nemu. Pretože sa forma a obsah komunit tvoriacich spoločnosť neustále mení, môžu sa pod ich vplyvom meniť aj zvyklosti etikety.“ Pravidlá etikety nemajú vo svojej podstate morálny význam. Porušenie etikety však môže mať nielen spoločenské, ale aj morálne následky. Pravidlá etikety, ako aj etické normy sú vynútiteľné iba tlakom spoločnosti na jednotlivca. Etiketa je súhrn pravidiel správania a požiadaviek na vonkajší prejav. Týka sa medziľudských vzťahov a je súčasťou každodenného života práve tak ako etika (Hanuláková, 1997, s. 18).

## 1.5 Práca a profesijné vzťahy

Človek je totiž nielen členom rôznych zoskupení v rámci podniku, kde pracuje, ale i súčasťou vonkajších uskupení, napr. rodiny, odborov či iných sociálnych skupín. Súčasná sociológia práce zaznamenala istú kvalitnú premenu vzhľadom ku klasickej sociológii práce čím zaznamenala istú kvalitatívnu premenu vzhľadom ku klasickej sociológii práce. Neštuduje vždy priamo pracujúci, ale i pracovný trh či diskrimináciu v oblasti zamestnania. Anglickí vedci vypracovali koncept tzv. sociotechnickej analýzy. Podľa tejto teórie sú technický a sociálny aspekt práce v neustálej interakcii. Technický systém predstavuje obmedzenia, v rámci sociálneho systému však ľudia majú pomerne široké pole pôsobnosti. Zavedenie určitej technológie znamená, že je automaticky nutné zvoliť jeden konkrétny spôsob organizácie práce. Každá technológia poskytuje priestor pre voľbu rôznych foriem organizácie práce. Na základe výskumov sa vedci pokúsili pracovný proces rozložiť na komponenty a potom ich znovu zložiť, pričom ale všetky úlohy detailne nevymedzili. Jednalo sa o jeden z prvých pokusov, ktoré boli realizované s cieľom zaviesť nové typy organizácie práce.

Ak sa však jedná o flexibilitu kvantitatívnu či funkčnú, je do veľkej miery závislá na štruktúre profesijných a mocenských vzťahov. Kvantitatívna flexibilita, spôsobuje, že charakter práce mení a práca sa čím ďalej stáva neprestajnou. Mení sa pracovná doba, vznikajú dočasné pracovné miesta a zvyšuje sa riziko prepustenia, čím sa stabilizuje celý pracovný trh. To vedie ku zhoršovaniu sociálnych podmienok a k zanikaniu normy typického zamestnania. Funkčná flexibilita umožňuje prispôbiť obsah práce potrebám produkcie. Ide o najímanie zamestnancov, ktorí budú vykonávať rozmanité funkcie v závislosti na momentálnych potrebách. To vyžaduje širšiu odbornú kvalifikáciu a tiež rozširovanie zamestnancov, ktorí musia mať istú úroveň kvalifikácie a patričné vzdelanie a rozšírenie pracovných úkonov. Tento typ flexibility nespôsobuje nestálosť zamestnania. V tomto modeli sa neprispôsobuje množstvo odvedenej práce, ale jej obsah. Má však byť úspešná, musí byť všeobecne akceptovaná, v podnikoch teda musí byť spôsob výroby prijímaný konsenzuálne. Pravidelná výmena pracovnej pozície má priniesť spetrenie pracovného procesu. Rozšírenie pracovných úkonov spočíva v zmene organizácie práce, konkrétne v obmedzení jej del'by. Činnosť každého pracovníka nie je redukovaná na jedno či niekoľko gest, ale pokrýva celý výrobný proces. Práca sa tak stáva rozmanitejšia, menej monotónna a poskytuje pracujúcim pocit uspokojenia (Montoussé, Renouard, 2005, s. 218-246).

## **2 Etika v podnikaní a manažmente**

Nevyhnutným krokom na pochopenie zmyslu a významu spoločenskej zodpovednosti podnikania, alebo zodpovednosti podnikania voči spoločnosti ako takej, je kritická analýza vzťahu medzi ziskom a etikou v podnikaní. Byť etickým len preto, že predpokladáme zvýšenie ziskov, nie je správny dôvod na uplatňovanie etiky. Podnikanie musí byť etické, pretože chce byť etické. V podnikaní, rovnako ako vo všetkých iných ľudských aktivitách, musíme byť pripravení platiť cenu za etické správanie. Táto cena sa môže zdať vysoká, avšak to je riziko, ktoré podstupujeme pri zhodnocovaní a ochrane našej integrity. Dobrá etika znamená úspešné podnikanie, a to najmä z dlhodobého pohľadu. Eticky sa správajúci manažéri vedia, že etické správanie nie je vždy bezprostredným záujmom firmy. Dobrí manažéri sú spokojní, keď môžu o sebe tvrdiť, že byť etickým je dobré samo osebe, že im to prináša dobrý pocit, ktorý sa prenáša na celú korporáciu (Luknič, 1994, s. 129).

### **2.1 Manažment a podnikateľské prostredie**

Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými, medzi manažérom a vlastníkom firmy a zamestnancami sa dlhodobo vyvíjali. Z počiatku išlo o vzťah absolútnej podriadenosti a závislosti, bez možnosti prejavu nesúhlasu s rozhodnutím o splnenie príkazu bez odvrávania. Vývoj vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami ovplyvňovali rozdiely medzi spoločenskými vrstvami, ktoré sa v dôsledku existenčnej závislosti menili v závisť, nenávisť a nepriateľstvo. Príčina zložitosti vzájomných vzťahov spočíva v nedôvere a často dorastá v snahu vzájomne sa dobehnúť. Negatívne vzťahy na pracovisku sa premietajú a v značnej miere zrkadlia v manažmente, ktorý nedôverou medzi subjektom a objektom riadenie fixuje, znižuje jeho úroveň a účinnosť. Vzťah vzájomnej nedôvery medzi manažérom a zamestnancami sa prakticky uplatňoval v systéme autoritatívneho riadenia, ktoré zdôrazňovalo úlohu príkazov, ako danú situáciu riešiť. Vzájomné prekonávanie nedôvery obmedzuje na oboch stranách tvorivosť, ktorou obidve strany plytvajú. Ide o nežiaduci vzťah retardujúci vývoj efektívnosti riadenia objektu a prejavujúci sa negatívnym dopadom na spôsob správania a myslenia oboch strán. Negatívne dopady vyplývajúce z nedostatkov v riadení ľudských zdrojov sa v súčasnom manažmente prejavujú sebeckými postojmi a krátkodobou maximalizáciou hospodárskych výsledkov podnikateľských a verejných organizácií (Dytrt, 2006, s. 31).

Podľa Remišovej (1999, s. 221) „dobrá etika vo firme sa začína od manažmentu.“ „Manažmentom sa rozumie umenie riadiť podnikovú činnosť, resp. umenie dosiahnuť určené podnikateľské ciele organizácie“ (VEE, 1996, In: Remišová, 1999, s. 193).

Jasne deklarovat' svojim zamestnancom svoj názor na etické otázky v podnikaní. Zamestnanci organizácie by mali vedieť, aké správanie sa od nich očakáva v kontexte s ich pracovným zaradením. Vo firme by však malo byť deklarované, čo má byť urobené. Ide o zákaz priameho a úmyselného škodenia ľuďom, ich majetku a životnému prostrediu. Podobne ako vedenie snaží školiť pracovníkov v oblasti, malo by vytvárať podmienky pre školenie v oblasti podnikateľskej etiky. Robte to, čo požadujete! Toto je najlepšia cesta ako ukázať, aké správanie očakávate od svojich podriadených. Veľmi dôležité je, aby vedenie aplikovalo návrhy a podporovalo jednotlivých manažérov, ktorí chcú rozvíjať etickú klímu na pracovisku (Remišová, 1999, s. 222).

Napriek spomínaným ťažkostiam považuje sa dnes etika v podnikaní za výzvu modernému strategickému manažmentu. Docieliť taký stav, aby sa etika stala prirodzenou súčasťou podnikovej kultúry, nie je vôbec jednoduché. Odborníci v oblasti podnikateľskej etiky dôrazne upozorňujú na to, aby si manažéri nepredstavovali etické opatrenia ako mechanické návody, ako sociálnu techniku správania svojich zamestnancov. V podnikateľskej etike ide o presadenie etickej reflexie do ekonomickej činnosti, teda aj do dosahovania zisku. Ide aj o zodpovedné konanie podniku voči všetkým zainteresovaným osobám a skupinám. Cieľom etických opatrení v podniku je požadovať, podporovať a chrániť kritickú lojalitu zamestnancov. Inými slovami, spolupracovník sa musí k firme lojálne správať, ale táto požiadavka lojality musí mať hranice z hľadiska etického základu. Organizácia by mala mať svoje predstavy formulované v etickom programe. Ktoré konkrétne prijme, závisí od kvalitatívnych a kvantitatívnych kritérií. Ku kvalitatívnym faktorom patria: úroveň etického myslenia manažmentu, typ činnosti, morálna a ekonomická situácia firmy, vzdelanostná štruktúra, ale aj kvalita etickej prípravy obsahu a priebehu etického programu. Základným poslaním jednotlivých etických opatrení je, že utvrdzujú tie spôsoby správania, ktoré sú eticky správne, a odsúvajú do ústrania tie, ktoré sú rozpore s etickými hodnotami a normami (Remišová, 2004, s. 106).

Etické normy fungovali a fungujú aj v ekonomickej sfére spoločnosti. Táto skutočnosť je dôležitá preto, že s ekonomickými javmi a skutočnosťami rôzneho druhu sa stretáva každý člen spoločnosti. V dostupnej literatúre sa uvádzajú viaceré definície ekonómie. Spomedzi nich uvádzame tú, ktorá najlepšie vystihuje podstatu ekonomickej vedy

a v ktorých sa zreteľne odráža etický aspekt a to konkrétne od významného ekonóma Galbraitha: „Ľudia rozhodujú o tom, čo chcú mať, firmy zase o tom, ako tieto požiadavky možno čo najlepšie zabezpečiť. Ekonomická teória skúma správanie ľudí, ktorí sú tým zamestnaní. Je preto vedou, ktorá sleduje jediný cieľ-pochopiť toto správanie“ (Hanuláková, 1997, s. 19).

Taktiež sa potvrdilo, že ekonómia sa zameriava na efektívne dosiahnutie cieľov rôznym výberom, zatiaľ čo etika metafyzicky na ľudskú dôstojnosť stanovanim želateľných cieľov. Základom vzťahu ekonómie a etiky je ich spoločný znak skúmania: človek a jeho dobrovoľné a slobodné konanie a správanie. Vzťah ekonómie a etiky determinujú aj princípy, ktoré rešpektujú slobodu a dôstojnosť človeka, či už ako zamestnávateľa, zamestnanca alebo manažéra, v spoločnosti či v podniku: princíp vlastníctva, princíp konania, princíp spoločenskej kooperácie a princíp hodnoty (Gonda, In: Platková, 2008, s. 15-17).

## **2.2 Definícia podnikateľskej etiky**

Podnikateľská etika je mnoho rozmerná oblasť, ktorú nemožno vymedziť jednoduchou definíciou. Je to vedná disciplína, ktorá vyvoláva množstvo otázok, problémov a dilem a vychádza z mnohých perspektív a metodológií. Možno ju definovať ako pokus o zisťovanie zodpovednosti a etických záväzkov profesionálnych podnikateľov. Zameriava sa skôr na ľudí než na samotné problémy a jej primárnou otázkou je, ako sa majú jednotlivci pri plnení etických požiadaviek svojich pracovných aktivít správať. Pri zložitosti dnešnej podnikovej kultúry je táto otázka čoraz dôležitejšia, lebo manažéri i zamestnanci zápasia s etickými problémami a dilemami, ktoré podstatne determinujú ich prístup k práci a vyžadujú často veľmi náročné rozhodnutia (Madson, Schafritz, 1990, In: Luknič, 1994, s. 33).

„Podnikateľská etika sa sústreďuje predovšetkým na proces a výsledky rozhodovania. Nie vždy postačuje, že rozhodnutie je v medziach zákona. To by malo byť základné minimum rozhodovania v akejkoľvek situácii. Podnikateľskú etiku treba chápať ako „záležitosť“ manažmentu, ktorá sa dotýka vzájomných vzťahov a zodpovednosti za jednotlivé rozhodnutia v celom podnikateľskom procese“ (Hanuláková, 1997, s. 52). Remišová (1999, s. 35) definuje podnikateľskú etiku ako normatívnu etiku, ktorá sa zaoberá pôsobením morálnych noriem a princípov na všetkých úrovniach ekonomiky. Podnikateľskú etiku nechápeme len v jej zúženom zmysle slova, t.j. ako etiku podnikateľov, alebo ako etiku biznisu. Podnikateľskou etikou rozumieme spojenie etiky

a ekonomiky na všetkých úrovniach ekonomiky. Ako zdôrazňuje Frederick et al. (1988, In: Hanuláková, 1996, s. 12) „podnikateľská etika nepozostáva zo žiadnych mimoriadnych etických zásad a princípov, ktoré sú odlišné od všeobecných, a sú aplikované iba v podnikaní. Podnikateľská etika je súborom všeobecne platných etických zásad a noriem aplikovaných v podnikaní.“

Podnikateľská etika je práve taká rozsiahla, ako rozsiahle je pochopenie a zhodnotenie podnikateľského života. Nie je to séria kázní o správnom a nesprávnom, ako keby podnikatelia nejako zvlášť nepoznali alebo zanedbávali morálku. Naopak, nie je to nič viac než starostlivé rozmýšľanie o spôsobe života, v ktorom peniaze a zisky hrajú významnú, ale v žiadnom prípade nie výlučnú úlohu. Jestvuje pritom zjavné spojenie medzi podnikateľskou aktivitou, podnikaním a spoločnosťou a hodnotami, ktoré takéto podnikanie predpokladá (Solomon, Hanson, 1985, In: Luknič, 1994, s. 33).

### **2.2.1 Význam podnikateľskej etiky**

Podľa Vajdu (1995, In: Hanulákovvej, 1996, s. 13) problematike etiky a jej dodržiavania v podnikateľských aktivitách sa doteraz v našich podmienkach nevenovala žiadna pozornosť. „Absencia podnikateľskej etiky v našej spoločnosti vyplýva z viacerých príčin. Jednou z nich je ideologizácia etiky. Z nej totiž plynula netolerantnosť, teda čosi, čo je v rozpore s podstatou morálky.“

Dobrá etika znamená dobré podnikanie, a to najmä z dlhodobého hľadiska. Je potrebné si uvedomiť, že dodržiavaním etických pravidiel v podnikateľských súvislostiach je verejná mienka. Táto netoleruje nezákonné postupy dosahovania zisku. A pre podnikateľa nie je nič nebezpečnejšie ako narušená verejná mienka. Etika a jej dodržiavanie v podnikaní môže prispieť k vybudovaniu dôvery a zvýšeniu úrovne medziľudských vzťahov. Má tak svoj podiel na výkone, konkurenčnej schopnosti a na dosahovaných výsledkoch. Zároveň funguje ako regulátor napätia medzi rozdielnymi ekonomickými a sociálnymi záujmami podnikateľských subjektov a spoločnosti (Hanuláková, 1996, s. 13-14).

Aspektom, ktorý podmieňuje význam podnikateľskej etiky, fakt, že podnikateľská vrstva, ako napr. právnici, lekári a politici, disponujú pri výkone svojho povolania samostatnosťou, pričom činnosť tejto vrstvy sa dotýka životných podmienok indivíduí. Nie je náhoda, že popri všeobecnej etickej teórii vznikajú aj profesijné etiky, zameriavajúce sa na spoločensky významné profesijné vrstvy. O vrstvy, v rámci ktorých je uplatňovanie morálnych hodnôt a noriem dôležitejšie, čím väčšou slobodou rozhodovania ich členovia pri výkone svojej profesie disponujú. Podnikateľskú morálku, ako systém hodnôt a noriem,

upravujúcich konanie podnikateľa vo sfére jeho profesionálnej činnosti, nechápeme ako samostatnú morálku. Chápeme ju ako konkretizáciu spoločnej morálky vo sfére podnikania. Jej samostatnosť je relatívna, podmienená osobitosťou sféry, v ktorej sa uplatňuje. Niet sporu o tom, že rozhodujúcim motívom podnikania je dosahovať zisk. Zisk však nie je len subjektívnym motívom podnikania, ale súčasne aj objektívnou, ekonomicky nevyhnutnou podmienkou podnikania. To znamená, že podnikateľ nielen chce dosiahnuť zisk, ale on ho aj musí dosiahnuť. Kto vstupuje do sféry podnikania, je vzhľadom na samotnú povahu ekonomických vzťahov, v rámci ktorých pôsobí, nútený konať tak, aby dosahoval zisk. Z hľadiska morálneho sa podnikateľ nemôže rozhodovať medzi tým, či bude alebo nebude dosahovať zisk. Táto otázka je za hranicou jeho morálneho rozhodovania. Čo však súvisí s jeho morálkou, to je spôsob, za akých podmienok dosahuje zisk. Ekonomický záujem podnikateľa, je spojený s ekonomicko-morálnou normou, ktorá mu prikazuje, aby zisk dosahoval spôsobom, ktorý rešpektuje nielen špecifické ekonomické vzťahy a normy, ale aj právne predpisy a normy, a súčasne aj platné morálne normy a hodnoty. Týmto spôsobom morálka špecifikuje ekonomické cesty podnikateľskej aktivity tak, aby boli v súlade s pozitívnym sociálnym, kultúrnym rozvojom človeka a spoločnosti (Manda, Svitačová, 2001, s. 70-71).

Hlavným zameraním podnikateľskej etiky je niekoľko úrovní, a takto je potrebné ich sledovať a chápať. Na úrovni jednotlivca sa vzťahuje k hodnotám, prostredníctvom ktorých sa dostávajú do rovnováhy osobné záujmy tak vnútri, ako aj mimo podniku. Na úrovni organizácie sa vzťahuje k etickej zodpovednosti, ktorú má každý podnik, či už v zámeroch, alebo v ich neplnení pri uskutočňovaní ekonomických cieľov. Na úrovni celého systému sa podnikateľská etika týka vzorov spoločenských, politických a ekonomických síl, ktoré definujú hodnoty jednotlivcov a firiem v rámci trhovej ekonomiky. Ďalšia úroveň, ktorá zastrešuje tri predchádzajúce, je globálna etika (Luknič, 1994, s. 36). Podnikateľská etika sa zaoberá morálnymi problémami, ktoré existujú všade, kde sa stretávajú zamestnávateľia a zamestnanci. Každá organizácia je skupinou ľudí, ktorí spolupracujú na dosiahnutí cieľa. Preto sa niekedy hovorí aj o organizačnej etike. Súvislosť všeobecnej etiky a podnikateľskej etiky spôsobuje, že individuálnu etiku jednotlivca nemožno oddeliť od etiky v organizácii (Majtán, 2003, s. 415).

Podľa Remišovej (1999, s. 39) „podnikateľská etika znamená teda odkrytie noriem, ich prehodnotenie, ale zároveň aj rozpracovanie metód a postupov, prostredníctvom ktorých sa tieto nové normy a princípy majú zaviesť do života.“



### 2.3 Manažérska etika

Manažérska etika je zvyčajne charakterizovaná ako kriticko-normatívna reflexia riadenia organizácie zo strany manažmentu. Z hľadiska každého manažéra plní dvojakú funkciu: 1. poskytuje základnú normatívnu orientáciu vo vzťahu k iným skupinám v podniku, 2. poskytuje návod na sebareflexiu, sebakontrolu a samoreguláciu vlastného správania (Majtán, 2003, s. 415). Manažérska etika má tak ako aj podnikateľská etika v sebe zbudované cnosti podnikania, ktorých dodržiavanie je nevyhnutné pre dlhodobý úspech firmy (Gonda, In: Platková, 2008, s. 11).

Ako uvádza Sedlák (2007, s. 13) „manažment ako praktická činnosť predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktoré manažéri vykonávajú, resp. musia vykonávať na dosiahnutie cieľa. Manažment znamená koordináciu aktivít iných ľudí, aby sa dosiahli také výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné jednotlivcami konajúcimi samostatne. V literatúre je množstvo definícií manažmentu. Bez ohľadu na to možno manažment charakterizovať ako sústavu princípov, metód, techník a postupov, ktoré používajú manažéri pri výkone svojej profesie.“ Ani manažment nemožno chápať a študovať ako sústavu poznatkov sformovaných iba zo zorného uhla jedného hľadiska, ale ako súbor poznatkov, ktorý je výsledkom skúmania rôznych hľadísk. Keďže riadiaca činnosť sa dotýka všetkých oblastí podniku, manažérsku etiku treba chápať komplexne, a súčasne zohľadňovať špecifiká každej oblasti. Znamená to, že z aspektu etiky iný bude problém v oblasti finančného manažmentu, ktorý sa opiera o využívanie finančného kapitálu firmy, a iný problém v personálnom manažmente, ktorý sa opiera o možnosti využívania ľudského faktora v činnosti podniku. V prvom rade pôjde o úroveň medziľudských vzťahov vo vnútri podniku, naproti tomu v marketingovom manažmente pôjde o vzťah ku zákazníkovi, ktorý stojí v centre pozornosti marketingu. Podstata etických problémov v podnikaní spočíva v rozhodovaní, za centrálny problém z pohľadu manažérskej etiky možno považovať celú oblasť medziľudských vzťahov (Hanuláková, 1997, s. 53).

Manažérska etika ako profesijná etika vystupuje na dvoch úrovniach ako:

1. individuálna etika manažéra,
2. inštitucionalizovaná etika profesie.

Na prvej – individuálnej úrovni – pôsobí manažérska etika ako integrácia medzi osobnostnými etickými princípmi pracovníkov a etickými princípmi na výkon určitej pracovnej funkcie v hierarchizovanom medziľudskom vzťahu. Takými vlastnosťami sú, napr., spravodlivosť, empatia, férovosť, ktoré by mali pôsobiť s vlastnosťami ako schopnosť kreativity, zodpovedný prístup k práci, schopnosť pracovať v kolektíve a pod.

Ide teda o spojenie osobnostných ľudských vlastností s vlastnosťami, ktoré majú význam pri dosahovaní cieľov podniku.

Na druhej úrovni – inštitucionálnej – ide o vedomé stanovenie etických východísk a hraníc legitímneho systému riadenia. To znamená, každý systém riadenia je vedome založený na určitých hodnotách. Úlohou manažérskej etiky je napomôcť vytvoriť humánne teoretické východiská pre určitý systém riadenia. Ak sú v súlade so Solomonovým chápaním hlavnými hodnotami česťnosť, férovosť, dôvera a vytrvalosť, tak manažéri v podniku budú preferovať tieto hodnoty v podnikovej kultúre, ale i v celkovej organizácii práce (Remišová, 1999, s. 195).

Manažérska etika predstavuje relatívne samostatnú etickú teóriu, ktorej predmetom skúmania je práve systém morálnych hodnôt a noriem, upravujúcich konanie spoločenských subjektov, ktorí sú poverení riadením spoločenských procesov. A tak sa manažérska etika vzťahuje na manažérov, pôsobiacich v rôznych sférach života spoločnosti, kde vzniká potreba oddeľovať riadenie od vlastného spoločenského procesu (Manda, Svitačová, 2001, s. 83). Na záver tejto podkapitoly citát Bláha, Dytrt (2003, s. 43) „charakteristika úlohy a obsahu manažérskej etiky by nemala byť statickým dogmatom, ale mala by v manažérovi vyvolať potrebu stotožniť sa s ňou. Tak môže vzniknúť ako z vnútorných etických postojov, tak i z poznanej nutnosti, pretože boj proti neetike v manažmente a v ekonomike zjednocuje postoje ekonomických i politických lídrov na celom svete.“

### **2.3.1 Význam a podstata manažérskej etiky**

„Hoci poznatky manažmentu sú podstatnou časťou podnikateľskej činnosti a majú prispieť k tomu, aby sa podnikateľské správanie racionálne uvádzalo do života a prinášalo zisk, manažment neslúži len podnikaniu, ale uplatňuje sa aj v nepodnikateľských organizáciách, v ktorých je nevyhnutná racionalita konania“ (Sedlák, 2007, s. 13).

Predmetom manažérskej etiky sú otázky práva, ohraničenia a zodpovedného disponovania mocou manažérov vo vzťahu k spolupracovníkom v organizovanom systéme, ktorý je pracovne aj hierarchicky štruktúrovaný.

Manažérska etika sa postupne stáva stredom pozornosti podnikateľskej etiky. Prvým dôvodom bolo neetické správanie niektorých veľkých firiem, ktoré malo široký ohlas. Druhý dôvod je, že z dlhodobého hľadiska je neetický manažment pre organizáciu mimoriadne nákladný. Tretí dôvod je samotná podstata etiky. Verejnosť aj manažéri si uvedomujú, že je problematické jednoznačne určiť, čo je etické, a čo nie je. Manažérska

etika je komplikovaná záležitosť a názory manažérov na etiku sa niektorých aktivít líšia (Majtán, 2003, s. 416-417). V praxi to znamená, že manažér nemôže byť len presvedčený o správnosti a o prínose etiky v manažmente, ale musí mať aj odvahu proti neetickému chovaniu vo svojom okolí a zabrániť mu, pokiaľ to je v jeho možnostiach. Uplatňovaním etiky v podnikaní, vo verejnej správe je preto závislé na úsilí všetkých pracovníkov na všetkých organizačných hľadiskách (Dytrt, Brodský, In: Platková, 2008, s. 41).

Doposiaľ sme sa nenaučili s etikou v manažmente pracovať a využívať ju pri riadení činnosti v organizácií a zvyšovaním jej prestíže v ekonomickom okolí. Nekultúru v manažmente treba korigovať etickými postojmi manažérov, nielen smerom dovnútra riadených objektov, ale i do ich ekonomického okolia.

Výsledky prieskumov medzi manažérmi:

- Je nedostatočné povedomie o tom, aký obsah a miesto má etika v manažmente a v ekonomike a v čom spočíva jej prínos – neuvažujeme o etike ako o filozofickej disciplíne, ale že eticky riadený podnik má predpoklad podieľať sa na ovplyvňovaní vývoja podnikateľského prostredia.
- Manažéri sa obávajú uplatňovať manažérsku etiku – etika je prepych, ktorý si budú môcť dovoliť, až na to budú mať, pretože inak by riskovali krach svojej organizácie.
- Manažéri majú obavu, že by si etickým chovaním komplikovali životný štýl – musia ísť príkladom a vymáhať dodržiavanie etických postojov u všetkých zamestnancov i vo svojom okolí.
- Ekonomické okolie nemá s manažérmi dostatok trpezlivosti – po nastúpení manažéra do funkcie sú vyžadované okamžité a výrazné pracovné výsledky organizácie.
- Pri rozhodovaní potrebujú manažéri komplexné informácie – nestačí venovať pozornosť tým podnikovým javom, ktoré sa dajú zmerať, ale rovnakú pozornosť venovať i tým, ktoré sa nedajú kvantifikovať.
- Manažéri si myslia, že na všetko si musia vystačiť sami – zabúdajú na to, že sú syntetikmi. Obávajú sa delegovať povinnosti a práva a skracujú si tým čas potrebný na to podstatné za čo zodpovedajú, na riadení budúcnosti organizácie ako celku.
- Manažéri si nie sú istí, že sa im etika vyplatí – keď vidia, že mnohým manažérom prinieslo úspech neetické správanie, zabúdajú, že dlhodobý úspech má svoje pravidlá. Krátkodobý úspech je neistý (Dytrt, 2006, s. 55-56).

Vrcholní manažéri sú konfrontovaní s etickými problémami nezávisle od toho, kde sa organizácia nachádza, akú má štruktúru. Niektoré požiadavky na zodpovedané rozhodovanie sú jasné a jednoduché, iné menej jasné. Treba brať do úvahy, že rozhodnutia, ktoré má príslušný manažér vydať, sú dôležité z hľadiska podnikateľských funkcií, ale aj z etického hľadiska. Vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu organizácie ide o rozhodnutia týkajúce sa sociálneho prostredia (Majtán, 2003, s. 416).

K základným otázkam manažérskej etiky v organizácii patria nasledujúce stanoviská:

1. Ochrana nedotknuteľných základných ľudských práv pracovníkov v podniku.
2. Umocnenie postavenia subjektu pracovníka prostredníctvom tvorby obsahu práce a vytvárania vzťahov, ktoré sú orientované na identitu pracovníkov.
3. Vysvetlenie dosahu osobnej zodpovednosti v riadení jednotlivého nadriadeného v konflikte medzi etikou a úspechom v podnikaní (Ulrich, 1995b, In: Remišová, 1999, s. 198).

Pojem manažérska etika nie je zavádzaný len pre oblasť podnikania. Má uplatnenie vo všetkých oblastiach, kde existuje manažment. Vedú k tomu nasledujúce dôvody: spoločným menovateľom činností ovplyvňujúcich vývoj a správanie riadeného objektu je manažment. Manažér stimuluje svoju víziu strategický vývoj organizácie motiváciou svojich podriadených a spoločne s nimi a ich identitou vymedzené ciele. Spoločne, partnersky stimulujú vnútornú štruktúru riadeného objektu. Efektívnosť etiky v manažmente je závislá na kvalite riadenia ľudských zdrojov, na úrovni interpersonálnych vzťahov a vnútornej komunikácie. Motivácia pracovného kolektívu je ovplyvňovaná etickými postojmi manažéra a manažmentu organizácie. Etika manažmentu v podnikaní sa realizuje ľuďmi, na základe úrovne medziľudských vzťahov. Ich žiaduca úroveň je výsledkom úspechu alebo neúspechu manažéra získať spolupracovníkov v procese plnenia cieľov riadeného objektu (Dytrt, Brodský, In: Platková, 2008, s. 42).

### **2.3.2 Manažér a jeho etický profil**

Manažéri sú profesionálni riadiaci pracovníci schopní presadzovať ciele, ktoré z hľadiska firmy považujú za prospešné (VEE, 1996, In: Remišová, 1999, s. 193). Manažér sa vo svojej profesionálnej činnosti riadi ekonomickými, právnymi a morálnymi normami. Z etického hľadiska v manažérskej činnosti vymedziť dve samostatné oblasti – pôsobenie manažéra ako člena podnikového manažmentu a oblasť bezprostrednej komunikácie so spolupracovníkmi. Tieto dve oblasti vytvárajú etický profil manažéra.

V prvej oblasti manažér vystupuje ako súčasť kolektívneho vedenia a jeho etické princípy správania sú skryté pred verejnosťou. Často sa stáva, že prichádza k rozdvojeniu morálky na súkromnú a služobnú alebo profesijnú. V druhej oblasti sa etický profil manažéra už odhaľuje. Morálne normy manažéra možno verejne kontrolovať a posudzovať. V manažérskej praxi je náročné, naučiť sa a používať tieto vzory. Preto sa radšej odporúča budovať svoj morálny profil na vlastnej identite (Majtán, 2003, s. 418).

Etický profil manažéra obsahuje tri skupiny princípov. Prvou skupinou sú princípy správania sa k sebe samému. Základnou myšlienkou je prijatie seba samého ako človeka. Patria k nim: sebaopoznanie, sebaúcta, sebadôvera, sebaovládanie a sebakritika. Druhú skupinu tvoria princípy správania sa k iným ľuďom. Základné princípy druhej skupiny sú: tolerancia, čestnosť, dôveryhodnosť, spravodlivosť, férovosť, empatia, diskretnosť, priateľstvo, nebyť povýšeneckým, byť otvorený voči požiadavkám a výhradám iných. Eticko-profesijné princípy tvoria tretiu skupinu, do ktorej patrí: chrániť česť a dôstojnosť svojej profesie, zodpovednosť, rozvaha, rozhodnosť, flexibilita, schopnosť motivovať a podporovať tvorivosť spolupracovníkov, dodržiavať sľuby, presnosť a dochvilnosť, nezaujatosť, cieľavedomosť, byť osobným príkladom, vytvárať pocit spolupatričnosti, vytrvalosť, dôslednosť, tvorivosť (Mráz, 2006, s. 54-55). „K uvedeným princípom možno doplniť, že etika manažérskej práce vyžaduje sebadisciplínu a starostlivosť samotných manažérov o morálnu bezúhonnosť svojej osoby“ (Majtán, 2003, s. 419).

V implementovaní etiky do organizácie hrá správanie sa manažérov na všetkých úrovniach nezastupiteľnú úlohu. Manažér, profesionál by si mal byť vedomý svojho vplyvu na okolie. Podceňovanie tohto faktu svedčí o nekvalifikovanom výkone manažérskej funkcie. Z hľadiska rozvoja etického programu v organizácii je neprípustné požadovať od podriadených dodržiavanie istého morálneho štandardu a sám ho porušovať. Čo by mal urobiť manažér ako jednotlivec pre zlepšenie etickej klímy v jeho práci.

1. Mal by si byť vedomý, aké morálne princípy sú mu vlastné. Je morálny absolutista, ktorý si myslí, že určité konanie je nesprávne, bez ohľadu na ich dôsledky? Alebo považuje za spravodlivé činy, ktoré majú jedine dobré dôsledky? Z tohto aspektu sa môže manažér venovať poznávaniu etických teórií a učeni sa etike v podnikateľskom kontexte.
2. Manažér ako jednotlivec, sa môže rozhodnúť aplikovať do podnikateľských aktivít tie isté morálne princípy ako aplikuje vo svojom súkromnom živote. V podstate ide o vedomé odmietnutie dvojakej etiky, resp. dvoch etík.

3. Odmietnutie robiť všetko, o čom si myslí, že je morálne správne. Je treba konfrontovať vedúcich a podradených s tým, čo sa robí nesprávne, kedykoľvek, ak si je tým istý. Takéto správanie si však vyžaduje veľkú morálnu silu a energiu.

4. Ak riadi manažér ľudí, mal by im dať vedieť, čo od nich očakáva v oblasti morálneho správania. Nemal by akceptovať nemorálne správanie svojich podriadených, aj keď argumentujú, že to bolo pre dobro firmy. Najdôležitejšie je, aby manažér praktizoval to, čo sám hlása.

5. Manažér by sa mal rozhodnúť zaobchádzať s ľuďmi, s ktorými je v kontakte v jeho podnikateľských aktivitách, s úctou a rešpektom ako k ľudským bytostiam.

6. Ak manažér nemôže priviesť do súladu svoje svedomie s typom podnikania, v ktorom pracuje alebo s podnikateľskými aktivitami, ktoré od neho vyžaduje firma, radšej by mal z tejto firmy odísť (Remišová, 1999, s. 220-221).

Rôzni predstavitelia úspešných firiem, napríklad David Simon a John Browne prezentujú zhodné názory. Za kľúčovú cestu k úspechu firmy považujú nasledovné atribúty: podniková kultúra – zodpovednosť, rešpektovanie hodnôt, zrozumiteľné vymedzenie cieľov, uplatnenie najlepších pracovných postupov, tímová práca, štýl vedenia – schopnosť porozumieť emóciám podriadených, podporovať neformálneho vodcu úprimnou komunikáciou, osobný kontakt na všetkých úrovniach, venovať pozornosť rozvoju motivácie, organizačná štruktúra – rozhodovanie prenášať na najnižšej úrovni, malé vnútorné jednotky, tímová organizácia, nepretržitá transformácia a zmena – dynamický vývoj procesu zmien, prispôbiť sa rýchle zmenám vnútorného prostredia, decentralizácia podporuje osobnú iniciatívu a tvorivosť, vyhýbať sa samoúčelným zmenám, nepretržitý proces zdokonaľovania, budovanie globálnej organizácie – sledovať vývoj zmien v okolí, predvídať nové vývojové trendy, prispôbovať sa im (Bláha, Dytrt, 2003, s. 119).

V manažmente ľudských zdrojov sa presadzuje dôležitý poznatok, že úroveň a postavenie firmy na trhu vytvárajú ľudia, zamestnanci bez ohľadu na svoje postavenie. Manažér nestačí svoje rozhodnutia realizovať sám a je závislý na aktívnej a tvorivej spolupráci svojich zamestnancov. Na kvalite rozhodovania manažéra a na jeho kreatívnom plnení je závislý rozvoj firmy. Niektorí manažéri sledujú rozvoj teórie a nové poznatky aplikujú do konkrétnych podmienok svojich organizácií. U iných manažérov prevažuje systém riadenia na základe overených vlastných skúseností. Nové metódy zdokonaľujúce manažment firiem sú im prezentované bez upozornenia na súvislosti so skoršími metódami. Chceme

opustiť názor, že manažér by sa nemal považovať za „náčelníka“ riadenej organizácie v zmysle vojenských metód riadenia, že by mal dávať príkazy, ako rýchle, v akej forme, akou metódou a s akými nákladmi problémy realizovať, potom musíme pochopiť, že sa jeho práca neobíde bez uplatňovania zmien v riadiacej práci.

Dnešný manažér sa považuje za vedúceho pracovného tímu, je jeho vodcom a osobne sa podieľa nie len na projektovaní inovácií, ale sa podieľa aj ich vlastnej realizácií. Svojím príkladom strhuje podriadených nielen k žiaducemu výkonu, ale i k lojalite s firmou a svojou osobou. Ako vedúci pracovného tímu má manažér väčšiu možnosť stimulovať tvorbu iniciatív spolupracovníkov a rozvíjať ich identitu k svojej osobe i riadenému objektu. Súčasný manažér rozvíja svoje schopnosti syntetika, aby mohol komunikovať so širokou štruktúrou odbornosti svojich zamestnancov. Výkonných pracovníkov v jednotlivých pracovných oblastiach môžeme považovať za analytikov, pretože k svojej činnosti potrebujú detailné informácie. Vzniká situácia, že experti jednotlivých pracovných oblastí si medzi sebou nerozumejú. Sú orientovaní na vlastnú problematiku a nepoznajú jej súvislosť s inou pracovnou oblasťou. Tým vysoká vertikálna odbornosť úzko orientovaných špecialistov nemusí byť plno využitá. Zameranie syntetikov – manažérov a zameranie analytikov – výkonných pracovníkov v organizačnej štruktúre firmy znázorniť ako (pozri prílohu A).

Syntetici i analytici sa na pracovisku vzájomne potrebujú a nemôžu bez spolupráce existovať. Schopnosti syntetika alebo analytika vyplývajú do istej miery z vrodenej dispozícií. Znalosti syntetika sú širšie, pretože zahrňujú viac vedných odborov. To mu umožňuje výsledky práce analytikov v pracovných oblastiach synchronizovať, ich tímovú spoluprácu využívať pre efektívne pôsobenie riadeného útvaru ako celku. Cestou k zdokonaľovaniu vzájomných vzťahov medzi zamestnávateľmi – manažérmi a zamestnancami je tímová organizácia práce s vedomím vzájomnej závislosti. Nový vzťah nevyvoláva len zmenu v myslení zamestnávateľov alebo zamestnancov, ale kladie nároky na všetkých pracovníkov, predovšetkým na manažérov a na pracovníkov personálnych útvarov. Ide o rozmer ich kompetencie a zodpovednosti.

Vrcholový manažment každej organizácie potrebuje pre rozhodovanie syntetické informácie, ktoré zobrazujú správanie organizácie ako celku. Naopak manažment nižších hladín riadenia viac využíva analytické informácie, ktoré sa priamo týkajú konkrétnej problematiky, čo má riešiť. Bez uplatňovania metód syntézy a analýzy nemožno riadiacu prácu efektívne vykonávať. Potreba využívania syntézy rastie smerom k vrcholovému

riadeniu objektu z hľadiska jeho organizačných hladín. To top manažérovi umožňuje systémovo sledovať firmu ako celok. U analýzy je to naopak. Pracovník pristupuje k vykonávaniu zadanej úlohy a rešpektuje pri tom celopodnikové ciele a záujmy. Využívaním metód syntézy spájame s výkonom riadiacej funkcie. Najvyšším syntetikom organizácie je teda vrcholové vedenie, zosobnené generálnym riaditeľom spoločnosti či výkonným riaditeľom na nižších organizačných hladinách vnútornej štruktúry firmy. Syntetikom by mal byť do určitej miery každý pracovník. Miera jeho uplatňovania syntézy je závislá na rozsahu delegovaných práv a povinností. Nezabúdajme na uplatňovanie metódy syntézy, ktorá je súčasťou pracovnej náplne všetkých pracovníkov. Využívanie syntézy v riadiacich procesoch je dôležité preto, aby manažér rozlišoval podstatné od nepodstatného a mohol synchronizovať činnosť analytikov. Čo je podstatné pre top manažéra, je často dôležité pre manažérov na nižších organizačných stupňoch (Dytrt, 2006, s. 37 – 40).

Úlohou manažérov na akomkoľvek poste je v procese rozhodovania zosúladiť rozličné, často protichodné hodnoty. Vo svojich rozhodnutiach musia zvažovať nielen svoje vlastné prania a preferencie, ale zároveň aj záujmy a požiadavky organizácie, zamestnancov, spoločnosti. Manažér sa musí rozhodovať zodpovedne, jeho rozhodnutia ovplyvňujú životy mnohých ľudí, ich životnú úroveň. Manažéri disponujú obmedzenými zdrojmi a prezentujú implementovanie a interpretovanie podnikových pravidiel a stratégií. Inými slovami, manažér profesionál sa má pridŕžiavať profesijnej manažérskej etiky (Remišová, 1999, s. 194).

„Jestvuje rozdiel medzi „byť dobrým“ jednoducho ako človek a „byť dobrým“ ako osoba v určitej spoločenskej funkcii. Každý manažér, kým sa stal manažérom, bol jednoducho človekom a rovnako ním bude aj po odchode do dôchodku. Preto snaha byť najlepším ukazuje, že ak venujeme čas, peniaze a úsilie učeniu, ako sa stať dobrým manažérom, mali by sme venovať aspoň také množstvo času, peňazí a úsilia učeniu, ako sa stať dobrým človekom“ (Luknič, 1994, s. 163).



### **3 Princípy, nástroje a metódy etického riadenia**

Aplikácia etiky do podnikania nie je jednoduchá. Etika je do podnikateľského procesu zavádzaná prostredníctvom princípov, nástrojov a metód etického riadenia. V súčasnosti sa presadzuje „frontálny“ spôsob inštalácie nástrojov a metód etického riadenia do praxe. To znamená, že v určitom časovom úseku, ktorý je konkretizovaný v strategickom podnikateľskom pláne, sa aplikuje celá škála nástrojov a metód etického riadenia.

Základnou ideovou platformou implementácie sú princípy etického riadenia, ktoré je nutné transportovať do podnikateľskej filozofie a strategických cieľov podniku. Kľúčovým nástrojom je v tomto procese kódex etiky, jeho operacionalizáciou sa vytvárajú podmienky pre využitie ďalších nástrojov, napr. vzdelávaní a výcviku zamestnancov v oblasti podnikateľskej etiky, etického a sociálneho auditu. Zároveň sú uplatnené metódy etického riadenia - dialóg a konsenzus. Zavedením komplexov etických princípov, nástrojov a metód sa kultivuje podnikateľské prostredie. Okamžitým či krátkodobým efektom je vznik etickej infraštruktúry podniku, ktorá má pozitívny vplyv na podnikateľské prostredie (Putnová, Seknička, 2007, s. 67).

#### **3.1 Čo odlišuje vedenie od riadenia**

Sme v postavení, kedy máme definovať riadenie a vedenie a pokúsiť sa tieto dva pojmy od seba odlíšiť. Niektorí autori sa domnievajú, že vedenie je synonymom pre riadenie, pre manažment. Táto domnienka nie je správna. Vodcovstvo sa nachádza nielen v manažérskej hierarchii, ale tiež v neformálnych pracovných skupinách. Rozdiel medzi vedením a riadením môžeme definovať nasledujúcim spôsobom: Vedenie je súčasťou riadenia, ale vôbec nie celým riadením. Vedenie schopnosť presvedčovať iných, aby sa s nadšením snažili dosiahnuť stanovených cieľov. Je to ľudský faktor, čo dáva skupinu do hromady a motivuje ju v orientácii na cieľ (Donnelly et al., 2005, s. 458).

Manažéri zastávajú funkciu v organizáciách a držia zvláštny, formálny titul alebo plnia nejakú úlohu. Títo manažéri majú množstvo funkcií, ktoré musia prevádzať vrátane riadenia podriadených a riadenia fyzických a finančných zdrojov. Fayol konštatoval, že riadenie sa často týka plánovania, organizovania, koordinovania, prikazovania a kontrolovania aktivít personálu. Na druhej strane vedúci sa usilujú o ovplyvňovanie a vedenie ostatných jednotlivých cieľov a stimulujú ich, aby ich chceli nasledovať. Vedenie demonštruje silu jednotlivca nad ostatnými. Vedenie nie je spojené s pozíciou danou v hierarchii, ako k tomu smeruje riadenie. Vodcovstvo je dynamická aktivita

týkajúca sa zmeny prístupov. Vodcovstvo je inšpiratívnejšie a zahrňuje emocionálnejší prístup, než je tomu u riadenia. Podobne vodca, zameraný na zmenu postoja a organizácie, zamestnávajúci sa všetkými politickými, emocionálnymi nástrojmi vedenia, by mohol taktiež viesť normálne manažérske zodpovednosti. Jednotlivci môžu mať tendenciu buď k manažérskej alebo vodcovskej dispozícií. Veľa vedeckých pracovníkov sa pokúsilo odlíšiť vodcovstvo od riadenia. Kotter rozlišuje medzi riadením a vedením v štyroch stupňoch činnosti, to je, keď sa vytvára program, vyvíja sieť ľudí pre chod programu, behom jeho prevádzania a keď sa rozdeľujú výsledky tejto aktivity. V celku Kotter predpokladá, že vedenie sa týka ľudských, vizionárskych, inšpiratívnych, motivačných a dynamických aspektov celkovej role riadenia alebo vedenia, zatiaľčo riadenie sa zameriava na úkony identifikovanej Fayolem, to je, plánovanie, organizovanie a kontrolovanie, spoločne s problémom riešiacim a udržiavajúcim stupeň predpovedateľnosti a stability (Brooks, 2003, s. 134-135). Manažérske aktivity ako plánovanie, organizovanie a rozhodovanie sú veci bez života do tej doby, pokiaľ vedúci netvorí u ľudí stavidlá motivácie a nevedie ich ku splneniu cieľov (Donnelly et al., 2005, s. 459).

„Etické vedenie sa všeobecne chápe ako proces zisťovania, resp. kladenia otázok o tom, čo je eticky správne alebo nesprávne, ale aj ako spôsob správania, poskytujúci príklady pre iných o správnosti alebo nesprávnosti jednotlivých činov“ (Guy, 1990, In: Luknič, 1994, s. 161). Etické vedenie ako spôsob myslenia sa zameriava na dva ciele: vyjasniť a presne určiť etickú dimenziu rozhodovania a formulovať i potvrdiť etické princípy. Z aspektu etiky má vedenie ako schopnosť a autorita viesť a riadiť iných k dosiahnutiu pozitívnych cieľov, významný vplyv na etické rozhodovanie, lebo vedúci majú bezprostrednú možnosť motivovať ostatných a presadzovať organizačné pravidlá, ako aj vlastné stanoviská a stanoviská ostatných. Všeobecne sa dá povedať, že investície do etického vedenia sa vrátia dvojnásobne. Dôraz na etiku je dobrou investíciou jednak pre celkovú výkonnosť podniku, jednak pre rozvoj osobnosti. Ináč povedané, morálna sebarealizácia je totožná so snahou po dokonalosti, ktorá sa prejaví v snahe byť najlepším (Luknič, 1994, s. 162).

### **3.2 Etické riadenie**

Etické riadenie je dnes zavádzané ako súčasť systému riadenia, v jeho rámci sa kladie dôraz na procesný charakter, ktorý spočíva v cyklickom opakovaní týchto fáz riadenia: iniciatíva - stratégia - rozhodovanie - nariadenie - kontrola. Východiskom sa stáva manažment. Etické riadenie je chápané ako osobný záväzok manažmentu, kladie dôraz na systémové rozhodovanie medzi, ktoré patrí i etika a jej prenikanie do riadenia a vedenia

podniku. Pre realizáciu cieľu etického riadenia je potrebná dôvera v manažment, ktorá je vnímaná ako „spiritual leaderships“, čo sa môže chápať ako cnostné vodcovstvo. V záujme integrácie riadiacich procesov sa v podnikovej praxi vytvárajú predpoklady integrácie už zvládnutých riadiacich procesov: cieľový manažment, flexibilný a účinný systém motivácie, systém riadenia kvality, funkčné vnútropodnikové predpisy. Pre efektívnu implementáciu etického riadenia sa využívajú integrované manažérske programy ako: - systém Balanced Scorecard (BSC); - integrovaný manažérsky systém; Balanced Scorecard je americký integrovaný manažérsky systém, založený na komplexnom meraní výkonov podniku. BSC zdôrazňuje, že finančné a nefinančné parametre musia byť súčasťou informačného systému prístupného pre zamestnanca na všetkých úrovniach podniku. Zamestnanci podniku si musia uvedomovať dôsledky svojho jednania, rozhodnutí a činov. Ciele a merítka BSC sú viac ako súbor finančných a nefinančných merítok výkonnosti (Putnová, Seknička, 2007, s. 103-105).

Systém BSC nesmie zostať v štádiu meracieho systému, ale je nutné ho rozvinúť do manažérskeho systému, čo znamená využívať ho pre:

- vyjasnenie a dosadzovanie konsenzu pri formulovaní stratégie,
- komunikácia stratégie v rámci celého podniku,
- zladenie cieľov jednotlivých oddelení a osobných cieľov s podnikovou stratégiou,
- prepojenie strategických cieľov s dlhodobými zámermi,
- identifikácia a zladenie strategických iniciatív,
- prevádzanie periodických a systematických strategických revízií,
- získanie spätnej väzby pre presnejšie formulovanie stratégie, (pozri prílohu B).

(Kaplan, Norton, 2000, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 106).

Integrovaný manažérsky systém (IMS) jeho základ je spojitosť podniku s okolím. IMS tvoria tri základné systémy vedenie podniku – podnik – okolie, ktoré slúžia na stanovenie nových cieľov, stratégií a majú vplyv na celú organizáciu, (pozri prílohu C). (Putnová, Seknička, 2007, s. 107).

Problematika riadenia správy spoločností zahrňuje celý rad oblastí od otázok formy vlastníctva cez zodpovednosť výkonných pracovníkov a ich výber po spôsoby výkonu riadenia a správy. Objavuje sa stále viac odborných prác, ktoré objasňujú predmet a problémové okruhy riadenia a správy spoločnosti. Významným problémom pri riadení a správe podniku je otázka vlastníctva, postavenie a počet akcionárov, ich práv a možnosti ich uplatnenia (Mlčoch, 1996a, In: Bláha, Dytrt, 2003, s. 71). S tým súvisí problematika

kontroly a riadenia obchodných spoločností, kde sa stretávame s nežiaducim prepojením výkonného a nevýkonného vedenia firmy. Táto prepojenosť ochromuje základnú funkciu kontrolných nevýkonných orgánov spoločností, ako potom nemôžu efektívne plniť kontrolnú funkciu.

Rada OECD vyjadrila, že si veľmi dobre uvedomuje dôležitosť dobrého riadenia a správy podniku. Preto vypracovala súbor noriem a pokynov. Zásady predstavujú príspevok medzinárodnej organizácie k rozpracovaniu kľúčových prvkov dobrého režimu riadenia a správy spoločností. Zásady reagujú na prax riadenia spoločností a musia byť chápané ako niečo, čo podlieha vývoju. Zámerom OECD je pokračovať v analýze otázok dôležitých pre riadenie podnikov, byť v čele tohto úsilia a hodnotiť i revidovať tieto zásady vo svetle meniacich sa okolností. Aj keď riadenie ovplyvňuje celý rad faktorov, ktoré sú dôležité pre ich dlhodobý úspech, zásady formulované v rámci OECD sa sústreďujú na problémy riadenia, čím vyplývajú z oddelenia vlastníctva a kontroly (Bláha, Dytrt, 2003, s. 71-74).

Tradičné nástroje podnikateľskej etiky sa začali používať v dvadsiatych rokoch 20. storočia a jednalo sa o prvé kódexy etiky. Väčšinou boli zavádzané jednoduchšie druhy kódexov – firemné kréda a deklarácia hodnôt. V tridsiatych rokoch 20. storočia boli kódexy doplnené využitím etických vzorov a výcvikom zamestnancov k etickému či obchodnému jednaniu. Medzi tradičné nástroje etického riadenia patria: kódexy etiky, etické vzory, výcvik a vzdelávanie v oblasti podnikateľskej etiky. Na prelome osemdesiatych a deväťdesiatych rokov 20. storočia boli využívané prvé moderné nástroje etického riadenia, medzi ktoré sa radí etický a sociálny audit, etické výbory a úrad ombudsmana pre etiku (Putnová, Seknička, 2007, s. 70-71).

Medzi princípmi a nástrojmi etického riadenia je úzky vzájomný vzťah, ktorý by sme mohli označiť „dialektický“. Princípy etického riadenia vytvárajú ideovú platformu pre implementáciu etiky do podnikateľského prostredia (Luknič, 1994, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 71). Princípy etického riadenia predstavujú kľúčové zásady pre zavedenie eticky zodpovedného jednania do činnosti podniku. Princípy etického riadenia spoločne s etickými hodnotami pre ekonomickú prax a organizačnou kultúrou vytvárajú hierarchiu novej podnikovej kultúry. Princípy etického riadenia sú:

- Zodpovednosť podnikania – od zodpovednosti voči akcionárom k zodpovednosti voči participujúcim skupinám.
- Ekonomický a sociálny vplyv na podnikanie – smerom k inováciám a svetovému spoločenstvu.

- Podnikateľské chovanie – od litery zákona k vzájomnej dôvere.
- Rešpektovanie pravidiel.
- Podpora medzinárodného podnikania.
- Ochrana životného prostredia.
- Vyvarovanie sa nezákonných operácií (Putnová, Seknička, 2007, s. 72-73).

Rozlišujeme deväť krokov pre presadenie princípov etického riadenia do podnikovej praxe:

1. Stotožnenie vrcholového manažmentu so základnými princípmi etického riadenia. Ak členovia vedenia podniku nie sú pripravení a nemajú o zavedenie etického riadenia záujem, potom šanca, že sa vo firme presadí podnikateľská etika, je veľmi malá.
2. Podnik musí mať vypracované princípy etického riadenia, k jeho identifikácii musí byť učinený nasledujúci krok.
3. Musí byť získaná jednoznačná podpora od štatutárnych orgánov vo firme a manažment firmy musí sledovať inštaláciu etickej infraštruktúry podniku a vyžadovať od kompetentných pracovníkov pravidelné správy pri implementácii etiky do praxe.
4. Nie je dostatočné nájsť podobnú firmu, ktorá už princípy etického riadenia uviedla do praxe. Pozornosť treba venovať odhaľovaniu problémových miest v procese implementácie a odstraňovať pochybnosti u zainteresovaných, u zamestnancov.
5. Najlepšou cestou je voľba osvedčeného modelu implementácie. Využíva sa teória participujúcich skupín, kde sú špecifikované rôzne záujmové skupiny: vlastníci, zamestnanci, zákazníci, investori, dodávatelia, odberatelia.
6. Vytvorením vlastného firemného kódexu alebo pravidiel etického jednanja. Kódex by mal mať formalizovanú podobu a zamestnanci by o ňom mali mať dostatočné povedomie.
7. Etický kódex sa musí preveriť a vyskúšať v praxi, u veľkých firiem sa stanoví nový vzor stupňov a lokácií firmy, kde bude kódex preverovaný.
8. Kódex sa po schválení musí stať známym, mali by sa s ním zoznámiť nielen zamestnanci, ale aj dodávatelia, stáli zákazníci, dlhodobo by mal etický kódex prispievať k realizácii strategických cieľov firmy, preto je dôležité, aby vecne pokrýval celé spektrum činností firmy.
9. Etický kódex musí byť podporovaný nielen vrcholovým vedením firmy, ale musí sa dostať na všetky stupne riadenia, kde sa s ním musí pravidelne „pracovať“. V rámci firmy by mali vzniknúť i tréningové programy, ktoré budú využívať skúsenosti z používania etického kódexu v praxi (Webley, 2003, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 73-74).

Vytváranie podmienok pre eticky zodpovedné jednanie podniku je spojené so zodpovednosťou za podnikanie a podnik. Obecným, ale dôležitým pojmom pre objasnenie podnikania je podnikavosť, ktorý vyjadruje komplex duchovných i materiálnych predpokladov podnikania. Podnikanie je fixované na nové kombinácie výrobných možností, teda inovácií. V tomto smere sa začína hovoriť o troch okruhoch motívov: duchovná ambícia úspechu podnikateľa vyplývajúca z vlastníctva, radosť z tvorby a realizácie podnikateľských zámerov, vôľou víťaziť, snaha byť úspešný. Podnikanie otvára jeden zo zásadných problémov, ktorý s etickým jednaním súvisí: vzťah etiky a zisku. Zisk v podnikaní trhovej ekonomiky hodnotíme ako eticky spornú kategóriu. Mnohí ľudia pokladajú usilovanie o zisk za niečo sebeckého a apriori neetického. Zisk v trhovej ekonomike plní dôležitú funkciu: motivačnú, ekonomickú, financovania investícií a ovplyvňuje mieru zamestnanosti. Motiváciou k zmene k obchodnej činnosti nie je vlastný záujem, respektíve z hľadiska ekonomického zisku, lebo sa zabúda na záujem jednotlivca o spoločnosť. (Pozri prílohu D), vzťah zisku a etiky v modernom trhovom hospodárstve vystupuje do popredia záujmu, pretože etika sa stáva súčasťou systémového pohľadu na trhové hospodárstvo. Proces rozdeľovania zisku je v kompetencii podnikov, ktoré však musia rešpektovať predpisy a morálne zvyky. Etika zisku sa orientuje na proces tvorby zisku. Etické princípy ovplyvňujúce ekonomický zisk vyžadujú, aby sa zainteresované osoby zriekli správania, ktoré je v rozpore so všeobecne prijatými dobrými mravmi, a aby pri tvorbe zisku nepoužívali neetické praktiky. Cieľavedomé posilňovanie morálneho vedomia zamestnancov môže mať pozitívny vplyv i na podnikateľskú organizáciu a prosperitu. Vzťah zisku a etiky otvára spektrum otázok spojených s podnikaním. V oblasti zisku a konkurencieschopnosti sa do popredia dostáva otázka primeranosti zisku z pohľadu etických či sociálnych kritérií. Základom hodnotenia by mal byť vzťah podniku k zisku, kde by mali byť hodnotené spôsoby nadobudnutia zisku a jeho rozdeľovanie, a to z pohľadu spoločenskej zodpovednosti podniku. V tejto súvislosti je rozumné zaviesť kategóriu morálneho zisku. Mala by byť prekonaná priepasť, v dôsledku čoho by moderná ekonomická veda mala venovať pozornosť etickým úvahám. Z motivácie podnikateľského jednania sa do popredia dostáva aktuálna otázka maximalizácie vlastného záujmu a spoločenskej zodpovednosti podnikania. Medzi vlastným a obecným záujmom nemusí byť rozpor. Dôsledná analýza hodnôt a mravných citov a jednania podniku môže viesť nový pohľad na motiváciu v podnikateľskom prostredí. To sú základné

metodologické východiská vzťahu etiky a ekonómie, z ktorých musia vychádzať aj modely rozvoja podniku (Putnová, Seknička, 2007, s. 92-97).

### 3.2.1 Štýly riadenia

Málo skúsení manažéri, ktorí sú ustanovení do riadiacej funkcie, sa seba samých pýtajú, ktorý štýl riadenia bude pre mňa a pre mne podriadených pracovníkov najlepší? Neexistuje najlepší štýl riadenia. Existuje vhodný, adekvátny alebo efektívny štýl riadenia.

Štýl riadiacej práce je vedomý spôsob využitia všeobecných zásad a metód riadenia pri uskutočňovaní manažérskej činnosti. Od štýlu riadenia závisia výsledky riadiacej práce. Na tvorbu štýlu riadenia majú vplyv: objektívne faktory – normy a ciele organizácie, zloženie riadenej pracovnej skupiny a stupeň využívania vedeckých podmienok v riadenej činnosti, subjektívne faktory – osobnostné vlastnosti, životné a pracovné skúsenosti manažéra, úroveň jeho kvalifikácie, orientácia vzťahu s ľuďmi. Účelnou kombináciou subjektívnych faktorov a prihliadaním na objektívne podmienky sa formuje efektívny štýl riadenia.

Štýly riadenia sa delia na:

- Autoritatívny štýl – direktívne prikazovanie, orientácia na úlohy-nie na ľudí, málo intenzívne komunikovanie, disponovanie s informáciami, maximálne preberanie zodpovednosti, potláčanie iniciatívy i tvorivosti, zvýraznené kontrolovanie.
- Demokratický štýl – menej direktívne prístupy v riadiacich procesoch, opieranie sa o názory a postoje podriadených, rozdeľovanie právomoci a zodpovednosti formou delegovania na podriadených, čiastočná orientácia na ľudí, dohľad nad pracovnou činnosťou je voľnejší, posilnenie medziludských vzťahov v skupine, prispievanie k spokojnosti podriadených.
- Liberálny štýl – je charakterizovaný zmierlivosťou, nízkou autoritou, vysokou obľúbenosťou. Manažér sa vyhýba nepopulárnym zásahom, kritike, aj keď sú potrebné. Liberálny manažér preferuje potreby a záujmy podriadených pracovníkov, niekedy i na úkor záujmov podniku. Konečné rozhodnutia o veciach týkajúcich sa pracovníkov ponecháva na nich samotných. Do únosnej miery toleruje chyby a nedostatky podriadených, kontroluje len tým, že výsledky práce mu oznamujú podriadení. Voľba metód práce v skupine riadenej liberálnym manažérom je záležitosťou podriadených pracovníkov, dominuje delegovanie právomocí. Uplatňovanie liberálneho štýlu prichádza do úvahy v riadení výskumných skupín, pokyn – „rozhodni sa sám“ – môže byť uplatňovaný

v podceňovaní iniciatívy alebo chápaný ako forma odmeny vo výchove k spoľahlivosti členov skupiny.

- Štýl voľného priebehu (Laissez-Faire) – býva označovaný ako „nechať konať“, v skupine panuje neriadenie, pasivita, manažér nepracuje, neaktivizuje, nekontroluje, neplánuje, nekoordinuje, ak je výsledok v práci evidentný, je to zhoda priaznivého zloženia skupiny, vzhľadom k pracovnej úlohe. Vedúci rezignuje na svoje úlohy vo vedení podriadených. Vplývať na podriadených mu je cudzie. Uvedený štýl riadenia sa uplatní len v osobitných podmienkach, napr. umenia, kultúry, reštaurátorstva umeleckých pamiatok.

Aby ovplyvňovacia a riadiaca fáza procesu riadenia vznikla a začala, je nutný informačný styk medzi riadiacim subjektom a objektom riadenia. Podobnú pozíciu má moc a autorita na strane riadiaceho objektu (Šimková, 2000, s. 27-35).

### **3.3 Vedenie ľudí v organizáciách**

Záujem o to, ako viesť iných ľudí, existuje tak, dlho, ako existuje skúmanie ľudského správania. Psychológovia vedecky analyzovali vedenie ľudí v organizáciách a prišli k názoru, že vedenie je zložitý proces, ktorý môže byť vysvetlený pomocou teórií a modelov. Mnohé z existujúcich teórií a modelov si navzájom odporujú alebo sa prekrývajú. Významným rysom vedenia je to, že vedenie je proces, čím sa jedinec snaží ovplyvniť iných jedincov. Jeden prístup predložili John French a Bertrma Raven. Pri definovaní vplyvov v zmysle moci, ktorú určitá osoba má a môže vykonávať nad inými – predkladajú päť pilierov takejto moci: donucovacia moc, odmeňovacia moc, zákonná moc, odborná moc, pridelená moc. Významné štúdie odhalili význam každého z týchto piatich pilierov pre jedinca, (pozri prílohu E). (Donnelly et al., 2005, s. 458-460). Vedenie ľudí sa uskutočňuje prostredníctvom činností, v bezprostrednom osobnom styku vedúcich s podriadenými, pomocou ktorých sa pôsobí na ich pracovné správanie. Hlavným a konečným cieľom vedenia ľudí je dosiahnuť, aby ich pracovné správanie bolo v súlade s cieľmi a záujmami organizácie a spoločnosti. Viesť ľudí znamená:

- ukazovať im ciele a cesty, ktoré vedú k uspokojovaniu ich hmotných, kultúrnych a spoločenských potrieb, ich osobného rozvoja a uplatnenia v organizácii,
- pomáhať pracovníkom pri dosahovaní ich pracovných cieľov, zvyšovaní kvalifikácie a v pracovnom rozvoji,
- motivovať pracovníkov,



- podnecovať ich k zvyšovaniu výkonnosti, ku kvalifikačnému rastu a k rozvíjaniu pozitívnych vlastností,
- vyvolávať a rozvíjať u pracovníkov pracovné nadšenie, iniciatívnosť, tvorivosť, komunikatívnosť,
- viesť pracovníkov ku kooperatívnosti a kolektivismu, pomáhať pracovníkom pri zlepšovaní ich pracovných a životných podmienok a v prípade potreby aj pri riešení ich osobných problémov.

Hlavnými podmienkami úspešného vedenia ľudí je:

- schopnosť vedúceho využívať pri vedení pracovníkov svoju právomoc metódami primeranými ekonomickým, politickým a sociálnym podmienkam spoločnosti,
- neformálna autorita vedúceho, založená na jeho vedomostiach, skúsenostiach, postojoch, schopnostiach morálno-politických vlastnostiach,
- znalosť psychologických, sociologických a pedagogických zákonitostí správania ľudí a pôsobenia na nich,
- praktické skúsenosti s vedením ľudí,
- dostatok času na realizáciu činností spadajúcich do vedenia ľudí (Šimková, 2000, s.

36). Jestvuje najmenej päť možností, ako môžu etickí vedúci vybudovať u zamestnancov pocit vlastnej hodnoty:

1. Dať ľuďom pocítiť ich vlastnú hodnotu – vedúci, ktorí sú schopní vzbudzovať zmysel pre hodnotu, vedia ako presvedčiť ľudí, že sa nemusia báť vysloviť svoje pocity a postoje.
2. Dať ľuďom pocítiť kompetentnosť – zmysel pre kompetentnosť môžu etickí vedúci u zamestnancov rozvíjať vyzdvihovaním pozitívnych výsledkov.
3. Dať ľuďom pocit istoty – aby etickí vedúci boli otvorení aj v prípade zlých správ, prediskutovať celkové poslanie organizácie, zaviesť rutinné postupy a plniť sľuby.
4. Dať ľuďom pocit splnomocnenosti – vedúci povzbudzujú možnosť diskusie a vyjadrenia vlastných názorov, zapájajú zamestnancov do rozhodovacieho procesu, dávajú najavo vedomie záujmu o záležitosti ostatných.
5. Zjednotiť svojich ľudí – sebavedomie zamestnancov nie je možné bez vzájomného akceptovania a oceňovania v rámci pracovnej skupiny.

Etickí manažéri, ktorí budujú na sebavedomí svojich zamestnancov, prispievajú k vytváraniu atmosféry všeobecnej hrdosti v organizáciách (Luknič, 1994, s. 164-166).

Manažéri sú oprávnení ovplyvňovať rozhodnutie do tej miery, do akej to organizácia pripustí. Aby mohol jedinec ovplyvňovať, musí byť do istej miery ovplyvňovaný.

Znamená to, že vedúci musí byť ovplyvňovaný vedenými. Ide o to, aby sa zamestnanci ne vedúceho pozerali ako na prístupného a ohľaduplného človeka. Vedúci, ktorý zdieľa vplyv so svojimi podriadenými, môže mať prospech z lepšieho pôsobenia na svojich podriadených a môže získať viac rešpektu. Pretože teórie založené na podmienkach vedenia ľudí sa nejavili ako opodstatnené, objavili sa teórie vysvetlenia problematiky vedenia ľudí. Tannenbaum a Schmidt navrhli kontinuum chovania pri vedení, ktoré poskytuje možnosť porozumieť chovaniu pri vedení ľudí v súvislosti s rozhodovaním, (pozri prílohu F). V rámci tohto kontinua existuje množstvo štýlov vedenia. Podľa tejto teórie budú efektívni vedúci tí, ktorí môžu delegovať právomoci efektívne, pretože zvažujú svoje schopnosti, schopnosti podriadených, ktoré majú byť dosadené (Donnelly et al., 2005, s. 461-469).

Rozhodovanie je z najdôležitejších činností manažérov. Pri rozhodovaní musíme rozlišovať medzi vecnou a procedurálnou stránkou. Z tohto pohľadu teória rozhodovania vymedzuje tri základné prístupy: teóriu úžitku, sociálne-psychologické teórie, kvantitatívne teórie. V etickom vedení je z hľadiska rozhodovania rozlišovať etickú rovinnú konfliktov, tá má dvojaký charakter: problém alebo dilema. Etický problém je taký konflikt, ktorý vyplýva zo situačného kontextu a kde je možné jednoznačne stanoviť jeho účastníkov. Etická dilema vychádza zo situácie, jej účastníkmi je väčší počet subjektov a jej riešenie bude mať dopad na viac ľudí. Etická dimenzia je v oblasti podnikateľských rizík do manažérskeho rozhodovania zavedený nedostatočne. Príčinou týchto javov je ignorovanie rizík a neistoty súvisiacich s podnikaním, stanovením nízkej úrovne podnikových kritérií v oblasti morálnej zodpovednosti manažmentu (Putnová, Seknička, 2007, s. 117-120). „Pretože efektívnosť vedúcich závisí na tom, ako ich štýl vedenia ladí so situáciou, je dimenzia efektívnosti pridaná ako tretí rozmer k dimenziám úloh a vzťahov. Ak je štýl vedúceho primeraný k danej situácii, je vedúci efektívny; ak je štýl neprimeraný k danej situácii, vedúci nie je efektívny“ (Donnelly et al., 2005, s. 483).

Vedenie zamerané na dosahovanie lepších výkonov, či už vlastných, druhých ľudí, alebo tímu, nie je zložité a dôsledne sa uplatňujú jeho princípy, priamo k cieľu. Prvým krokom k potrebným zmenám je začať uplatňovať vedenie pri riadení. Výkonnosť a pozitívne prežitky sú spojené s prácou a sú nerozlučne späté. Ich vyššiu úroveň je zaistiť prostredníctvom lepšieho vnímania reality. To je základným cieľom vedenia. Ak vedíme vedúcich pracovníkov spoločnosti, prechádzajú zmeny podnikovej kultúry, musíme im pomôcť ujasniť si, čo od zmeny očakávajú, a postarať sa o to, aby venovali potrebnú

pozornosť. V krajnom prípade musí byť v spoločnosti aspoň jeden vedúci pracovník ochotný zmeny presadzovať. Pokiaľ z veľkých plánov nebude nič, u zamestnancov sa dostaví sklamanie. Má byť zmena kultúry trvalá, musíme zamestnancov informovať, deliť sa o skúsenosti, vyhodnocovať, odmeňovať a podporovať. Snažiť sa preto v každej organizácii nájsť ľudí, ktorí majú predpoklady stať sa dobrými vedúcimi, a čo najlepšie ich pripraviť. Je to lepšie, než by sme všetko robili sami, pretože osud zmien je tak v rukách tých, na ktorých bedrách by spočívať a ich sa bude dotýkať – ľudí zo spoločnosti (Whitmore, 2004, s. 107-138).

Ako uvádza Luknič (1994, s. 175) „etické vedenie je na jednej strane späté s riešením etických problémov interpersonálneho charakteru, a na druhej strane, že samo etické vedenie vyžaduje uplatňovanie rozličných nielen motivačných, ale aj mocenských nástrojov. Ich voľba by sa na prvý pohľad mohla zdať celkom jednoduchá, podmienená jediným kriteriálnym cieľom predídania alebo uspokojivého vyriešenia etického konfliktu.“

### **3.3.1 Štýly vedenia**

Štýl vedenia je vertikálny vzťah vedúceho k podriadeným jednotlivcom alebo ku kolektívu. Existujú rozličné teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania a podľa toho charakterizujú rozličné štýly vedenia. Sú to tieto hlavné teórie štýlov:

1. štýly vedenia založené na využívaní právomoci, resp. klasické štýly vedenia,
2. Likertove štýly (systémy) vedenia,
3. štýly vedenia na báze manažérskej mriežky (matice) (Majtán, 2003, s. 321).

Štýly vedenia založené na využívaní právomoci, ktorými sú:

- autokratický štýl vedenia vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory pracovníkov,
- demokraticky, participačný štýl vedenia, uskutočňuje sa pri obojstrannej komunikácii medzi vedúcimi a pracovníkmi,
- liberálny štýl vedenia, vedúci málo používa svoju moc, pracovníkom necháva veľkú mieru voľnosti.

Likertové štýly (systémy) vedenia rozlišujeme:

- exploatačno-autoritatívny štýl vedenia, pri ktorom sú vedúci pracovníci vysokoautoritatívni, málo dôverujú, sami rozhodujú, komunikácia prebieha zhora nadol,

- benevolentne-autoritatívny štýl vedenia, prevažuje autorita, ale niektoré zložky sú delegované na pracovníkov, čiastočne prebieha komunikácia aj zdola nahor,
- konzultatívny štýl vedenia, vedúci čiastočne dôverujú podradeným, využívajú ich nápady, obojstranne sa komunikuje, rozhoduje vedenie,
- participatívno-skupinový štýl vedenia, veľká dôvera k pracovníkom, obojstranná komunikácia, spoločné rozhodovanie o čiastkových problémoch

(Mižičková et al., 2005, s. 69).

Štýl vedenia manažérskej mriežky (matice) určuje mieru záujmu manažéra o úlohu a o pracovníkov. Na objasnenie prístupov k vedeniu ľudí sa používa niekoľko štýlov vedenia:

- Vedúci voľného priebehu – vyvíja minimálne úsilie smerujúce k vykonaniu práce.
- Autoritatívny vedúci – koncentruje sa na splnenie úlohy, ale málo sa stará o morálku podriadených.
- Kompromisný vedúci – jeho cieľom je primerané plnenie úloh a uspokojujúca morálka.
- Tímový vedúci – podporuje produkciu a morálku koordinovaním pracovných aktivít.
- Paternalista – kombinuje záujem o ľudí s orientáciou na úlohu.
- Oportunista – používa štýly neprincipiálnym spôsobom, cieľom je osobné povýšenie.

Štúdium správania vedúceho je jeden krok na určenie toho, čo vedúci skutočne robia. Ich slabinou je aj to, že neobsahujú analýzu situácie, v akej musí vedúci konať.

Medzi ďalšie štýly vedenia Majtán uvádza transformačný štýl vedenia, ktorý je postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Zatiaľ čo transakčný vedúci uspokojuje súčasné potreby pracovníkov, transformačný vodca prebúdzá vo svojich ľuďoch potreby, o ktorých zatiaľ nevedeli. Transformáciu dosahovať troma spôsobmi:

1. pozdvihnutím úrovne uvedomenia si významu a hodnoty výsledkov práce na ich dosiahnutie,
2. pôsobením ľudí, aby svoje osobné záujmy preorientovali na záujmy tímu,
3. zmenou potrieb z Maslowovej sústavy rozšírením doterajšieho spektra potrieb.

Transakčné vedenie je postavené na vzájomnej výmene. Pracovník poskytuje svoj talent, skúsenosti i úsilie a vedúci ho za to odmeňuje. Využíva dva prostriedky: - podmienená odmena spočíva v súhlasnom názore vedúceho a nasledovateľa na to, čo má nasledovateľ urobiť, aby bol odmenený. Má dve formy – buď pochvalu za dobre vykonanú prácu, alebo

odporúčané zvýšenie platu, - riadenie výnimkou, vedúci príliš nezasahuje do priebehu plnenia úloh. Až vo výnimočných situáciách, keď sa objaví problém, pracovníci nedosahujú požadované štandardy, vedúci zasahuje. Vedúci môže delegovať zodpovednosť na podriadených a aplikovať riadenie výnimkou.

Neexistuje žiaden najlepší prístup k vedeniu alebo štýl vedenia, ktorý by vyhovoval všetkým skupinám, situáciám a národom (Majtán, 2003, s. 321-345).

### **3.4 Skupiny a tímy**

Dôležitým aspektom práce je to, že je vo väčšej miere prevádzaná v skupinách alebo tímoch. Niektoré z dôvodov zvýšeného záujmu o práci skupín a tímov pramenia z rýchlo sa meniacich podmienok, ktorým musí v súčasnej dobe organizácia čeliť. Je dôležité identifikovať, prečo ľudia cítia potrebu zlučovať sa do skupín a prečo organizácie propagujú ich dôležitosť. Zhromažďujeme sa do spoločenských skupín, aby sme nasýtili svoju potrebu zhromažďovať sa. Väčšina ľudí patrí do celej rady rôznych skupín, v zamestnaní i mimo neho, a každá poskytuje svojim členom iné výhody a uspokojuje ich rôzne potreby (Brooks, 2003, s. 70-71).

Skupina je definovaná ako dva či viacej jednotlivcov, ktorí sú vzájomne závislí, sú vo vzájomnej interakcii a spoločne sa usilujú o dosahovanie určitého cieľa. Skupiny sú buď formalizované, alebo neformálne. Väčšina skupín je v procese zmien, nedosiahnu plnej stability a prechádzajú piatimi štádiami. Formovanie – prvé štádium vývoja skupiny, jeho obsahom je pripojenie k ostatným a definovanie účelu, štruktúry a vedenia skupiny. Druhé štádium vývoja skupiny – búrka, typické vnútornými konfliktami. Tretie štádium – štandardizácia – typické pevné vzťahy a súdržnosť. Štvrté štádium – vykonávanie, kedy je skupina plne funkčná. Posledné štádium vývoja – prerušenie či rozchod, v priebehu neho členovia skupiny pripravujú ukončenie svojej činnosti (Robbins, Coulter, 2004, s. 366).

So zmysluplným prístupom k problematike skupín prišiel Schein (1988, In: Brooks, 2003, s. 74), čo sa skupinu snažil vymedziť v psychologických termínoch. Podľa neho „skupina je akýkoľvek počet ľudí, ktorí na seba vzájomne pôsobia, sú si psychologicky vedomí jeden druhého, vnímajú seba samých ako skupinu.“ Brownová (1971, In: Brooks, 2003, s. 74) „ďalej zdôrazňuje, že stať sa členom skupiny implikuje psychologický proces spojenectva a interakcie s inými ľuďmi.“

Ovplyvňuje veľkosť skupiny jej správanie? Odpoveď jednoznačne znie: áno, ale tento efekt závisí na tom, na čo je skupina zameraná. Malé skupiny sú pri dokončení úloh rýchlejšie než veľké. Ale ak je skupina zapojená v procese rozhodovania, väčšie skupiny

majú lepšie výsledky než skupiny malé. Veľkosť skupín hovorí, že pokiaľ sa skupiny zväčšujú, prínos z ďalších členov sa znižuje. Vysvetlením tohto zníženia úsilia je jav, ktorý sa nazýva „jazdecko bez hraníc“, kedy jednotlivci znižujú svoje úsilie a prínos v súvislosti s rastom skupiny. Je zrejmé, že skupiny, v ktorých existuje veľa vnútorných nezhôd a nedostatočná spolupráca, sú pri plnení úloh menej efektívne než skupiny, kde panuje zhoda, spolupráca. Súdržnosť skupiny – miera, nakoľko sú členovia skupiny navzájom angažovaní na splnenie úloh. Keď skupina plní zadané úloh, nevyhnutne vznikajú nezhody a konflikty. Konflikt znamená vnímané nezlučiteľné rozdiely, ktoré vedú k narušeniu alebo vzniku opozície. Konflikty týkajúce sa úloh sa vzťahujú k práci a iným cieľom. Konflikty vo vzťahoch sa týkajú medziľudských vzťahov. Konflikty v procese sa týkajú toho, ako má byť práca urobená. Aby konflikty týkajúce sa procesov boli produktívne, musia byť držané na minimum. Ak je úroveň konfliktu vysoká, manažéri si môžu použiť techniky pre jej zníženie z piatich variant: vyhnutie sa, prispôbenie, donucovanie, kompromis a spolupráca. Ani jedna technika nie je ideálne pre všetky situácie. Akú z nich použiť, závisí na manažérovi a jeho snahe byť viac či menej kooperatívny alebo asertívny, (pozri prílohu G).

Veľa rozhodnutí v organizáciách robia skupiny. Je len málo organizácií, ktoré pre rozhodovanie nepoužívajú komisie. Niektoré výhody a nevýhody rozhodovania v skupine: získať omnoho kompletnejšie informácie, formulovanie viacerých alternatív, zvyšuje sa akceptácia riešení, zvýšenie legitímnosti, časová náročnosť, dominancia menšiny, tlak na dohodu v rámci skupiny, ktorý sa nazýva skupinové myslenie, čo je súlad, ktorý vedie k tomu, že členovia skupiny odmietajú osoby s odchylným správaním či menšinové názory, s cieľom dosiahnuť dohodu.

Externé podmienky ovplyvňujúce skupinu – aby sme pochopili správanie formalizovaných pracovných skupín, musíme sa na ne pozeráť ako na subsystém väčšieho systému. Ako súčasť väčšieho systému je pracovná skupina ovplyvňovaná vonkajšími podmienkami ako sú: stratégia organizácie, štruktúra autority, nedostatok zdrojov, kritéria pre výber zamestnancov. Zdroje členov skupiny – potenciálna úroveň výkonnosti skupiny závisí na veľkosti zdrojov, ktoré sú predstavované jej členmi. Sú to ich schopnosti a osobné vlastnosti. Štruktúra skupiny – pracovná skupina nie je neorganizovaný dav. Má svoju štruktúru, ktorá formuje a podporuje správanie členov a pomáha ovplyvňovať časť tohto správania v rámci skupiny, tak ako aj výkonnosť. Procesy skupiny – prebiehajú vnútri pracovnej skupiny, alebo spôsob komunikácie, ako si členovia vymieňajú informácie, ako

realizujú rozhodovania. Úlohy skupiny – konkrétnejšia komplexnosť a vzájomná prepojenosť úloh ovplyvňuje efektívnosť skupiny (Robbins, Coulter, 2004, s. 370-376).

Sociálna psychológia môže hovoriť o skupinách a skupinovej práci, ale organizácie sa primárne zaujímajú o tímy a efektívnu tímovú prácu. Z veľa definícií, čo to vlastne tím je, najlepšie vystihuje definícia z dielni Katzenbacha, Smitha (1993, In: Brooks, 2003, s. 74) „tím je určitý počet ľudí s komplementárnymi zručnosťami, ktorý slúži rovnakému účelu, smerujú k rovnakému výkonnostnému cieľu a majú rovnaký prístup, pričom zdieľajú vzájomnú zodpovednosť.“ Za efektívny tím môžeme považovať taký tím, kde: panuje jasné chápanie tímových cieľov, členovia tímov vládnu zručnosťou a znalosťami potrebných pre plnenie tímových úloh, existuje forma tímovej odmeny a systému prémie pre celú skupinu, členovia tímov si navzájom veria a rešpektujú sa ako jednotlivci (Brooks, 2003, s. 74). Tímy môžu byť riadené alebo sa riadia samy. Riadený tím bude mať manažéra, ktorý bude zodpovedný za stanovenie cieľov, za pracovné činnosti a hodnotenie výkonu. Samoriadiace tímy preberajú zodpovednosť za vlastné riadenie. V súčasnej dobe sa dá nájsť v organizáciách funkčné tímy, ktoré sa skladajú z manažéra a jeho podriadených, pôsobiacich vo funkčnej oblasti. Ďalším typom sú samoriadiace tímy, ktoré pracujú bez manažéra a sú plne zodpovedné za dokončenie pracovných procesov. Tretím typom sú virtuálne tímy, ktoré používajú k spojeniu fyzicky rozptýlených členov informačných technológií. Posledným typom sú medzifunkčné tímy, v nich sú zoskupení jednotlivci z rôznych funkčných útvarov a odborností.

Charakteristika efektívnych tímov: Jasne definované ciele: vysoko výkonné tímy plne rozumejú cieľom, čo majú dosiahnuť a rešpektovať ich. Zodpovedajúce zručnosti: efektívny tím je tvorený kompetentnými ľuďmi, ktorí sú vybavení technickými a interpersonálnymi zručnosťami pre dosadenie cieľov a spoločnú prácu. Vzájomná dôvera: čo znamená, že členovia sú vzájomne presvedčení o svojich schopnostiach a vlastnostiach, integrite. Jednotná záväznosť: členovia tímov sú lojálni a oddaní. Dobrá komunikácia: členovia si medzi sebou odovzdávajú verbálne i neverbálne správy tak, aby boli všetkým zrozumiteľné. Zručnosť vyjednávania: efektívne tímy sú flexibilné a trvale upravujú to, čo kto bude robiť. Vhodné vodcovstvo: efektívny líder motivuje tím, že pomáha objasňovať ciele, vysvetľuje, že zmeny sú možné, posilňuje sebadôveru členov tímu, čo násobí možnosti využiť ich potenciál. Interná a externá podpora: z interného hľadiska to znamená, že tím je obklopený infraštruktúrou a podporným systémom

ľudských zdrojov. Z externého hľadiska by mali manažéri zaistiť zdroje, ktoré tím pre uskutočňovanie práce potrebuje, (pozri prílohu H).

Tu sa vyžaduje uviesť aj typy riadenia tímov ako sú: Plánovanie - dôležitou súčasťou je určenie cieľov. Organizovanie – má základ predovšetkým vo vymedzení authority, právomoci a štruktúry. Vedenie – dôležité problémy, ktoré musia byť v oblasti tímu vyriešené sú úloha vedúceho, zvládanie nesúhlasu a spôsob komunikácie. Kontrola – zahrňuje dva dôležité problémy: ako bude hodnotená výkonnosť tímu a aký bude použitý typ odmeny (Robbins, Coulter, 2004, s. 378-382).

Mullins (2002, In: Brooks, 2003, s. 88) zásadným rysom skupiny je „duch spolupráce, kedy členovia dobre spolupracujú ako jeden tím, navzájom sa podporujú a vzťahy medzi nimi sú harmonické.“

### **3.5 Motivácia a motivačné nástroje**

Motivácia pomáha tam, kde zlyháva direktívne riadenie, autoritatívna výchova, psychický nátlak, fyzické násilie. Kedykoľvek k nej dozrejú ľudia a podmienky, úspešne konkuruje týmto primitívnejším nástrojom, vnáša do vzťahov medzi ľuďmi dôveru a noblesu. Kto od ľudí potrebuje niečo získať bez násilia, kto ich chce motivovať, je nútený prestať myslieť len na seba. Motivovať znamená nielen brať, ale tiež dávať. Je to proces, pri ktorom ponúkate človeku, od ktorého niečo potrebujete, uspokojenie jeho záujmu. Aby motivácia nebola ponížená na manipuláciu, musíme záujmy druhých ľudí chápať, rozumieť im. Motivácia nás núti zaujímať sa o druhých. Už to je veľký čin v dnešnom povrchnom, uponáhľanom svete (Plamínek, 2007, s. 11).

Keď sa stretne človek a úloha, nemusia si vzájomne sadnúť. Predovšetkým sa môžeme pokúsiť prispôbiť ľudí k úlohám a donútiť ich, aby rešpektovali úlohu takú, aká je, vrátane toho, čo sa im na nej nepáči. Ľudia sa pochopiteľne prispôbujú okolnostiam neradi, čo vedie k väčším nárokom na kontrolu. Zároveň je pravdepodobné, že ťažkosti môžu vzniknúť aj vtedy, keď prestaneme kontrolovať plnenie úloh. Úplne najvýhodnejšie je vyberať úlohy ľuďom na mieru, aby im vyhovovali svojím obsahom. Nie vždy si môžeme dovoliť vybrať úlohu tak, aby svojím obsahom sedela konkrétnemu človeku, ktorého máme pre prácu k dispozícii. Obsah úlohy musí zostať nedotknutý. To, čo sa môže meniť je forma jej zadania. Ľudia veľmi citlivo vnímajú, akým spôsobom sa úlohu dozvedia. Dôležitá je forma zadania, teda zvolené slová, tón reči, prezrádzajú to, či svoje slová myslíme vážne. Motivácia síce vie zariadiť nečakané výsledky, ale na druhej strane vyžaduje znalosti, návyky a pozitívne naladenie motivujúceho voči zadaným úlohám



a ľudom, ktorí ich majú vykonať. Preto sa neprispôsobujú ľudia úlohám, ale úlohy ľudom. Konkrétny prístup konkrétneho človeka ku konkrétnej práci závisí na jeho osobnosti, na situácii, v ktorej žije a pracuje, a v neposlednom rade i na šikovnosti manažéra, ktorý ich s úlohou zoznamuje. Problémy vznikajú vtedy, keď človek v práci nenájde nič, čo by ho trochu bavilo. Pri zadaní práce by sme mali myslieť na to, aby časť celkového objemu prinášala človeku, ktorý ju má vykonávať, nejakú radosť. Ľudia musia byť spokojní aspoň s niečím.

Radi podliehame predstave, že keď niečo motivuje nás, bude to motivovať i ostatných. Takýto prístup by bol účinný, ak by všetci ľudia boli rovnakí. Ľudia sú rôzni a môžu byť citliví na odlišné podnety. Iní ľudia môžu byť citliví na iné podnety než my. Pre motiváciu je kľúčové vedieť, na ktoré podnety je konkrétny človek citlivý. Ľudia reagujú na podnety, ktoré v nich vzbudzujú pocity od veľmi príjemných až po veľmi nepríjemné. Ľudia reagujú nielen na podnety, ktorými im ponúkame niečo príjemného, ale i na podnety, ktoré sú im nepríjemné. Obava z nepríjemného môže motivovať rovnako ako túžba po príjemnom (Plamínek, 2007, s. 15-19).

Žiadna teória o motivácii nemala na myslenie manažérov taký vplyv ako americký psychológ A. Maslow, ktorý sa stal zakladateľom optimistickejšieho smeru rozvoja psychológie, a ktorý postupne vylučuje behaviorálny model človeka. Manažment založený na vedení by sa bez psychologického optimizmu nemohol stať štýlom riadenia budúcnosti. Model, ktorý Maslow vytvoril, je založený na predstave, že potrava a voda predstavujú základné ľudské potreby. Ak je uspokojenie základných potrieb zaistené, človek sa začne zaujímať o veci, ako obydlie, oblečenie a pod. Keď sú aj tieto potreby z časti uspokojené, naša pozornosť sa zameria na sociálne potreby. Zdrojom uspokojenia týchto potrieb je napr. rodina, kluby, spolky. Ďalším vývojom potrieb sa do pozornosti dostáva ocenenie a rešpekt zo strany druhých ľudí. Túto sa prejavujúcu potrebu časom vystrieda potreba sebaúcty. Ako nás vidia ostatní ľudia sa pre nás stáva menej dôležité. Na vrchole hierarchickej štruktúry potrieb sa nachádza potreba seberealizácie. Táto potreba sa u človeka objavuje, keď uspokojí potrebu rešpektu zo strany druhých ľudí a potrebu sebaúcty a je hnaný dopredu potrebou preukazovať svoje kvality, či už sebe, alebo druhým ľudom. Maslowovu hierarchiu potrieb možno znázorniť, (pozri prílohu CH). Ľudia sa snažia robiť veci, ktoré im pomáhajú uspokojovať ich potreby. Len málokedy to robia vedome, pretože práca sa v celku prirodzene rozvinula do foriem uspokojovať naše potreby. Preto platí, že čím viac sú motivačné systémy prispôsobené úrovni potrieb ľudí,

ktoré chceme motivovať, tým lepšie (Whitmore, 2004, s. 115-117). „Maslowova teória obsahuje pre manažérov dôležité posolstvo a má pre nich mimoriadny význam. Je často používaná ako vysvetlenie, prečo sa v rôznych situáciách môžeme stretnúť s rôznymi potrebami a motívmi. Má však určité hranice pre prognózy typu: keď nastane tento súhrn podmienok, vtedy sa stane tento či onen faktor dôležitým“ (Adair, 2004, s. 38).

Motivácia ako výsledok manažérskeho úsilia sa prejavuje priaznivou skutočnosťou, harmóniou záujmov jednotlivcov a potrieb príslušnej firmy. Pokiaľ sa to nepodarí, neznamená to, že príslušný manažér zlyhal na úrovni individuálneho pôsobenia na aktuálny stav duší svojich zamestnancov (Plamínek, 2007, s. 20).

„Pre súčasnú etapu vývoja podnikovej a podnikateľskej praxe je charakteristická orientácia na zvyšovanie efektivity a produktivity práce. Ide o dva základné problémy. V prvom rade prax dokazuje, že je potrebné odhaliť faktory, ktoré aktivizujú motiváciu zamestnancov a v druhom rade vytvoriť systém opatrení na jej zvyšovanie. Prvý aj druhý problém našiel teoretické rozpracovanie v motivačných faktoroch a možno ich ovplyvniť motivačnými nástrojmi, medzi ktoré sa zaraďujú: motivačný štýl riadenia, motivačné programy, stimulačné systémy“ (Majtán, 2003, s. 393).

Na základe štúdií motivačných faktorov pôsobiacich v pracovnom procese F. E. Fiedler sformuloval dva typy štýlu riadenia a vedenia. Vzťahovo motivovaní manažéri vidia motivačný faktor v dobrých medziľudských vzťahoch na pracovisku. Ich úlohou je vybudovať si dobré osobné vzťahy so zamestnancami a vytvoriť priestor, aby každý zamestnanec mohol vyjadriť svoj názor a spolurozhodovať o pracovných úlohách.

Úlohovo motivovaní manažéri vidia motivačný faktor v aplikácii metód a podmienok na plnenie pracovných úloh. Dobré pracovné prostredie, výborná organizácia a deľba práce, dobrá finančná odmena – to je to, čo zamestnancov motivuje. Rozhodujúcim faktorom je, aby štýl riadenia a vedenia manažérom bol v súlade s motivačným profilom zamestnancov v podniku (Fiedler, 1987, In: Majtán, 2003, s. 394).

Motivačný program odráža personálnu a sociálnu politiku podniku. Aby splnil cieľ, musí vychádzať z potrieb podniku v etape jeho vývoja, zo sociálno-ekonomických informácií, ako sú organizačné podmienky práce, demografická štruktúra zamestnancov, uplatňovaný štýl riadenia v podniku, spôsoby odmeňovania zamestnancov, ale aj informácie o postojoch zamestnancov k práci. Preto pri vypracúvaní motivačného programu je potrebné si uvedomiť, že jeho účinnosť je časovo obmedzená a je potrebné ho inovovať (Výrost, Slaměnik, 1998, In: Majtán, 2003, s. 395).

„Riadenie zmien a tvorba inovácií je vo firme považované za veľmi náročnú činnosť. Je spojená s obtiažami, ktoré komplikujú pracovníkom život a hlavne je zdrojom rizika, ako každá zmena súčasného stavu. Iba manažér hrajúci so svojimi podriadenými fair play môže očakávať (i keď nie vždy), že aj jeho okolie s ním bude jednať rovnako a že spoločne budú vytvárať žiaducu tvorivú klímu“ (Dytrt, 2006, s. 36).

### **3.6 Motivácia v práci a zamestnancov**

Motivácia je ochota vynaložiť úsilie pre dosiahnutie cieľov organizácie, podmienená tým, že jednotlivec súčasne uspokojuje svoje potreby. Motivácia je úsilie vynaložené na dosiahnutie akýchkoľvek cieľov, zameriavame sa hlavne na správanie vo vzťahu k práci (Robbins, Coulter, 2004, s. 390).

Pracovná motivácia sa v pracovnom procese prejavuje ako „energetická“ stránka správania, vedie k aktivácii, zmene, úprave pracovnej činnosti. Človek vykonáva celý rad činností zameraných na dosiahnutie určitých cieľov. Vnútorne pohnútky, ktoré jeho konanie a správanie aktivizujú, sa vymedzujú ako pracovné motívy a pracovná motivácia. V pracovnom procese sa motivácia prejavuje vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite a má vplyv na výkon a výkonnosť zamestnanca. Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch aspektov:

- Individuálna motivácia, dôraz sa kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi.
- Skupinová motivácia, preferuje sa tímový prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie a systému hodnôt, potrieb, záujmov a ambícií tímu, ktorý riadi a vedie.

Ucelený názor na otázky pracovnej motivácie je obsiahnutý v prácach zakladateľa vedeckého manažmentu F. W. Taylora, ktorý hľadal spôsoby zainteresovania robotníkov na zvyšovaní svojho výkonu a zisku podniku. Zdroje pracovnej motivácie videl vo vytvorených pracovných príležitostiach a správnom mzdovom systéme, pričom predpokladal kauzálny vzťah medzi vysokým výkonom a vysokou mzdou. Jeho tvrdenie „ľudia pracujú iba pre peniaze“, povýšilo peniaze na hlavný motivačný nástroj a zatienilo vplyv ostatných motivačných faktorov, ktoré majú v pracovnej motivácii dôležitejší význam. Niektoré Taylorove názory dodnes nachádzajú svoje miesto v manažérskej praxi v podnikoch (Majtán, 2003, s. 378-380).

Manažérov zaujíma hlavne to, ako motivovať jednotlivcov ku vzťahu k práci, zamerali sa na vplyv vytvárania motivácie pre prácu. Desing práce je spôsob kombinácie úloh pre

splnenie cieľov. Rozsah práce je počet rôznych úloh, z nich sa práca skladá aj frekvencia ich opakovania. Rozšírenie práce, horizontálna expanzia práce. Ďalším prístupom k desingu je vertikálna expanzia na základe pridania plánovacích a hodnotiacich zodpovedností. Toto je označované ako obohatenie práce a znamená to zväčšenie hĺbky práce, v rámci nej si pracovník svoju prácu riadi a kontroluje.

Ľudia majú tendenciu porovnávať sa s ostatnými. Teória rovnosti hovorí, že zamestnanci porovnávajú vstupy a výstupy svojej práce a potom ich porovnávajú s ostatnými. Podľa výsledku tohto porovnávania upravujú svoje správanie (Robbins, Coulter, 2004, s. 398-401). Teória očakávania a jej úpravy poskytujú populárny rámec pre vysvetlenie správania zamestnancov, vrátane hladiny motivácie, výkonu, absencií a tiež pre vysvetlenie efektivity riadenia. Podľa tejto teórie je motivácia k určitému správaniu determinovaná očakávaním jednotlivca, že toto správanie povedie ku konkrétnemu výsledku, znásobením preferencií, ktorú tento jednotlivec pripisuje danému výsledku. Locke prišiel s kognitívnou teóriou motivácie, ktorá má zhodné rysy s teóriou očakávania. Podľa tejto teórie sú motivácia a výkon vysoké, ak sú jednotlivcom stanovené špecifické ciele, ktoré sú náročné, ale akceptované, a výkon podlieha spätnej väzbe. Výkon vedie k dvom typom odmeny. Vnútorňá odmena je nehmateľná a zahrňuje pocit dosiahnutia výsledku a vedomie vyššej zodpovednosti, zatiaľ čo vonkajšia odmena je hmatateľná a zahrňuje mzdu a pracovné podmienky. Ak jednotlivec vníma, že odmena je férová a spravodlivá v porovnaní s odmenami ostatných ľudí v podobnej pozícii vnútri i vonku organizácie cíti sa spokojný. Teória spravodlivej odmeny poskytuje užitočný vzhľad do vzťahov medzi odmenou a uspokojením, ktoré si z nej jednotlivci odnesú. Úroveň uspokojenia a potenciálnej motivácie pramení z toho, že jednotlivec obdrží odmenu, nemožno hodnotiť izolovane. Odmeny a hodnotenie ostatných ovplyvňujú hladinu uspokojenia jedinca, pretože sa zdá, že ľudia sú motivovaní k získaniu toho, čo považujú za spravodlivú náhradu za svoje úsilie (Brooks, 2003, s. 44-58).

V manažérskej praxi je zvykom s pojmami stimulácia a motivácia zaobchádzať veľmi voľne. Úloha je vtedy plnená buď pod vplyvom vonkajších podnetov (stimulov), alebo pod vplyvom vnútorných pohnútok (motívov), pričom obidve môžu pôsobiť spoločne. Stimulácia má obrovskú výhodu, je jednoduchá. Pokiaľ vyplácame odmenu spojenú s výkonom, môžeme očakávať, že práca bude prebiehať. Keď takéto hodnoty prestaneme poskytovať, práca sa zrejme zastaví. To je nevýhoda stimulácie: práca prebieha len po dobu, počas ktorej pôsobia stimuly. Motivácia je nositeľkou výhody, pokiaľ sa trafíme do

motívov, ktoré človek má, môže práca pokračovať i bez vonkajších podnetov. Človek vykonáva úlohu, pretože ho to baví alebo, že to považuje za významné a dôležité. Je treba veľa vedieť ako o človeku, ktorého sa chystáme motivovať, tak o procese motivácie samotnej (Plamínek, 2007, s. 14-15).

Peňažná kompenzácia je dôležitou súčasťou odmeny, ako môžu manažéri využívať mzdu pre motivovanie zamestnancov k vysokej výkonnosti. Programy odmeňovania podľa výkonu sú kompenzačné plány, kedy sú zamestnanci platení podľa určitých kritérií výkonnosti. Tento spôsob odmeňovania je v súlade s teóriou očakávania. Jednotlivec bude silne vnímať vzťah medzi svojím výkonom a odmenou a jeho dopad na motiváciu. Ak je odmena viazaná na nevýkonnostné parametre, dĺžka zamestnania, pracovnej pozície, zamestnanci budú svoje úsilie znižovať (Robbins, Coulter, 2004, s. 407).

Stimulačné systémy boli a sú rozpracované ako súčasť motivačných programov. Podľa Werthera a Davisa (1989, In: Majtán, 2003, s. 396) „stimulačné systémy spájajú odmeňovanie a pracovný výkon, pretože zamestnanec je skutočne odmeňovaný za svoje pracovné výsledky, a nie za svoje postavenie, vek, prax alebo odpracované hodiny.“ Stimulačné systémy využívajú hmotné stimuly – mzdové systémy, nehmotné stimuly – kariéra, vnútro podnikové vzdelávanie, alebo kombináciu. K netradičným stimulačným systémom patria aj tie, ktoré využívajú ako stimul sociálno-psychologické faktory a nepeňažné stimulačné odmeny, zmeny v organizácii práce a formy zlepšenia kvality pracovného života. Efektívna stimulácia k výkonu predpokladá, že zamestnanec správne chápe svoj pracovný cieľ a je schopný dobre odhadnúť stupeň priblíženia sa k cieľu (Majtán, 2003, s. 396-397).

„Aby manažér mohol úspešne stimulovať podriadených spolupracovníkov a pozitívne ovplyvňovať ich motivačné postoje, musí systémovo uplatňovať pôsobenie manažérskej etiky. To znamená ovplyvňovať spoločné pôsobenie subsystémov etiky charakteru, etiky pracovnej dispozície a profesijnej etiky“ (Dytrt, 2001, In: Dytrt, 2006, s. 36).

Zvládanie konfliktov v organizáciách ovplyvňuje motiváciu jednotlivcov a skupín. Určití ľudia sa vplyvom konfliktu cítia porazení a následkom toho obmedzujú svoje kontakty a pociťujú nedôveru. Negatívne účinky konfliktu môžu viesť k demotivácii a zníženému výkonu. Konflikty na pracovisku môžu mať výhody, možné problémy s nimi spojené, ich vplyv na úroveň motivácie, sú potenciálne závažné. Zvládanie a kontrola konfliktov by mali byť súčasťou výbavy kompetentných a zodpovedných manažérov.

Komunikácia medzi zamestnancami a manažérmi je životne dôležitou zložkou motivácie. Zamestnanci sú motivovaní uznaním a konštruktívnou spätnou väzbou najbližších podriadených. Komunikácia musí byť obojsmerná. Teória očakávania naznačuje, že ľudia sú motivovaní snahou dosiahnuť žiaduce výsledky. Zamestnanci o výsledkoch potrebujú komunikovať s manažérmi. Na druhej strane môžu vzniknúť motivačné problémy v prípade zlej komunikácie, keď sú do kolektívu zamestnancov vysielané zavádzajúce informácie. Manažéri, ktorí svoje sľuby nesplnia, ťažko získavajú dôveru, zatiaľ čo manažéri, ich komunikácia je jednoznačná, sa tešia dôvere za svoju úprimnosť. Manažérom a budúcim manažérom, ktorí sa chcú naučiť motivovať svojich podriadených zdať nadmieru teoretických materiálov má túca. Obecne povedané, manažéri by sa mali pri snahe o motiváciu ľudí radiť týmito bodmi:

- Mali by identifikovať potreby a ambície jednotlivca a výstupy, ale zároveň si uvedomiť, že ľudia sa líšia v osobnostiach a potrebách.
- Tieto charakteristiky by mali manažéri vzťahovať k povahe úloh a rolí pre daného jednotlivca a poskytnúť im príležitosť usilovať sa ako o vnútorné odmeny, tak aj o odmeny vonkajšie.
- Manažéri by mali jednotlivcom objasniť potenciálne výstupy, ktorých môžu svoje úsilie dosiahnuť, predovšetkým ak sú tieto výstupy pozitívne, realistické.
- Manažéri by mali preskúmať systém odmeňovania, firemnú politiku, aby sa vyhli potenciálnym zdrojom demotivácie.
- Manažéri by mali zaistiť, aby bol systém odmeňovania spravodlivý.
- Manažéri by sa mali usilovať o rovnováhu medzi podporou vhodnej úrovne a typu rivality, ktorá pôsobí na zamestnancov stimulačne, a odstránením negatívnych aspektov konfliktov.
- Manažéri by si mali uvedomiť následky zmien na motiváciu zamestnancov a využiť komunikačných obmedzení nežiaducich účinkov zmien na psychologickú zmluvu jednotlivých zamestnancov (Brooks, 2003, s. 60-67).

„Motivácia je zložitý, dynamický a kultúrou ovplyvnený pojem. Pokiaľ by motivácia bola pre manažéra jednoduchou úlohou, väčšina pracovísk by bola plná vysoko motivovaných zamestnancov. Lenže miera motivácie pracovníkov nezávisí na kvalite manažérskej práce, ale tiež na ďalších osobných faktoroch. Je zrejmé, že to čo ľudí motivuje, je individuálne, ovplyvnené súvislosťami, závislé na kultúre a večne premenlivé“ (Brooks, 2003, s. 67).

### 3.7 Podstata a význam komunikácie

Komunikácia, vyjadruje kvalitu spolunažívania na všetkých úrovniach a vo všetkých sférach ľudského bytia. Komunikácia – interná i externá je nevyhnutnou podmienkou činnosti podniku. Bez komunikácie by organizácia nemohla existovať a fungovať. Nedorozumenia v oblasti komunikácie spôsobujú organizácii veľké hmotné i nehmotné škody (Remišová, 1999, s. 151). „Umenie komunikovať a správne jednať so spolupracovníkmi patrí k najdôležitejši stránkam manažérskej práce. Každý pracovník určitým spôsobom komunikuje s niektorou so záujmových skupín, každý je súčasťou pracovného tímu. Význam tímovej práce narastá, preto je veľmi dôležité, aby nielen manažment vedel regulovať svoje správanie“ (Remišová, 1999, s. 151).

Osobitným problémom v komunikácii je zanedbávanie etickej stránky komunikácie. Tón hlasu, nesúhlasné kývanie hlavou, ale aj vulgárne slová, neželané oslovovanie, niekedy len nevydarený žart či nevhodne utrúsená poznámka, to sú len niektoré z komunikačných problémov, ktoré spôsobujú stres, vyvolávajú hádky, urážajú ľudskú dôstojnosť. Zle pochopená informácia, alebo neskoro podaná informácia, či predčasná informácia môže spôsobiť firme obrovské škody.

Za pravú komunikáciu sa v organizácii považuje efektívna komunikácia, ktorou sa rozumie odoslanie správy takým spôsobom, aby sa prijatá správa približovala svojim významom pôvodnej vyslanej správe. Moment porozumenia, či pochopenia alebo efektívnej komunikácie je v procese výmeny informácií dominujúcim prvkom.

Z hľadiska štruktúry sa v procese komunikácie vydeľujú tieto elementy: komunikátor (osoba), vnímanie a interpretácia, zakódovanie, správa, médium, dekodovanie, príjemca, spätná väzba, šum. Proces komunikácie sa dá popísať nasledovne: komunikátor má myšlienku, ktorú chce vyslať inému subjektu. Sformuluje túto myšlienku do správy, zakóduje ju prostredníctvom formy verbálnej či neverbálnej komunikácie, napr. do slov, čísel, gestá tváre a pod. a vyšle prostredníctvom kanála, či média. Médium môže byť list, e-mailová správa, telefón, prostriedky masovej komunikácie. Príjemca si prostredníctvom svojich zmyslov správu prijme, dekoduje a interpretuje tak ako jej porozumel. V komunikácii je dôležité, aby príjemca dal spätnou väzbou najavo, že správu dostal a ako jej porozumel. Zamýšľaná správa môže byť prekrútená na základe šumov, ktoré vstupujú v podobe do procesu prenosu informácie.

Ak komunikácia v manažérskej práci funguje efektívne, plní v organizácii významné funkcie a to:

1. informačná – poskytuje pracovným tímom informácie pre ich rozhodovanie a konanie.
2. motivačná – motivuje pracovníkov k plneniu stanovených cieľov.
3. kontrolná – jej prostredníctvom sa získava spätná väzba o plnení úloh pracovných tímov
4. emotívna – prostredníctvom komunikácie sa vytvára emotívny potenciál pracovníkov.
5. sociálna – komunikácia plní funkciu motora sociálneho kontaktu medzi ľuďmi (Remišová, 1999, s. 151-153).

Komunikácia je vymedzená ako výmena informácií, ktorá má svoje zákonitosti, nástroje a techniky. Zásadný vplyv na kvalitu a úroveň komunikácie vnútri podniku, ako aj na podnikové prostredie, organizácie má manažér.

Verbálna komunikácia predpokladá fyzickú a aktívnu účasť komunikátora, ako aj komunikanta a používanie rovnakého dorozumievacieho kódu - jazyka, reči. Označuje sa aj ako rečová alebo ústna komunikácia. V teórii a praxi manažmentu sa používajú dve formy verbálnej komunikácie: hovorová a písomná komunikácia. Ich znakmi sú, že obidve formy prebiehajú vždy formou dialógu, sú koncipované vo vzťahu k adresátovi, predpokladajú poznanie situácie, s ktorou komunikovaný obsah súvisí (Majtán, 2003, s. 347-353).

Hovorová, rečová komunikácia môže byť bezprostredná alebo sprostredkovaná, môže prebiehať medzi dvoma alebo viacerými komunikujúcimi. Významnú úlohu v nej zohrávajú faktory, ako sú pružnosť myslenia a rečového vyjadrenia, hlasový fond, výška a melódia hlasu, intonačné schopnosti, tempo a plynulosť reči, artikulácia. V manažérskej praxi sa používajú tieto typy hovorenej komunikácie: monológ, dialóg, voľná diskusia, riadená diskusia, polemika (Porvazník, 1999, In: Majtán, 2003, s. 353-354).

Písomná komunikácia, sprostredkovanie informácií písomnou formou. Písomná komunikácia na rozdiel od ústnej nevyžaduje rýchlu reakciu, a to ani od odosielateľa ani od príjemcu informácie. Minimalizuje tlak, ktorý vzniká pri ústnej komunikácii a umožňuje manažérovi presnejšie formulovať názory, stanoviská. Druhy písomnej komunikácie: podnikové písomnosti, oznamy, obežníky, podnikové správy, metodické a analytické podnikové materiály.

Aktívne počúvanie je charakterizované ako určitá psychická dispozícia jednotlivca „počuť nevy povedané“, čím sa myslí postrehnúť momenty, ktoré odhaľujú informácie, ktoré komunikátor úmyselne zakrýva. V praxi manažmentu má aktívne počúvanie dvojaký význam: optimalizuje komunikačnú situáciu medzi komunikantmi, pomáha získať v komunikačnom procese informácie, ktoré by manažér inou cestou ťažko získal. Aktívne



počúvanie vystupuje aj ako komunikačná zručnosť manažéra. Manažér musí rozvinúť svoje psychické dispozície a schopnosti, ktoré tvoria podstatu aktívneho počúvania a zároveň odstrániť chyby, ktoré negatívne ovplyvňujú proces aktívneho počúvania, ako sú netrpezlivosť, nesústredenosť, skákanie do reči, ako aj neprimerané emočné prejavy.

Neverbálna komunikácia vysiela viacej hodnoverných signálov ako hovorené slovo. Preto je dôležité, aby manažér v komunikačnom procese vysielal presné neverbálne signály a zapájal neverbálne zložky do komunikačného procesu, ktorý realizuje pri riadení a vedení ľudí v podniku tak, aby nespochybňoval komunikovaný obsah informácie u komunikantov. Medzi zložky neverbálnej komunikácie sa zaraďujú tieto:

- Mimika, ktorá znamená výraz tváre. Výraz tváre je podmienený postavením úst a očami, ktorý môže byť priamy, vyhýbavý.
- Gestikulácia znamená rečnícky posunok rukou. Gestikuláciu tvoria gestá, ktoré sú definované ako pohyby akejkoľvek časti tela, rúk a prstov.
- Haptika alebo dotyková komunikácia sa realizuje hmatom. V manažmente sa haptika používa v stanovených situáciách, podanie ruky, objatie.
- Kinezika celkové držanie tela komunikátora v komunikačnom procese je zdrojom informácií nielen o jeho momentálnej nálahe, ale aj o jeho viere v to, čo hovorí, ako aj o tom, s čím súhlasí, čo odmieta.
- Proxemika znamená vzdialenosť a priestor, ktorý komunikátor udržiava vo vzťahu ku komunikantovi. Ide o vytvorenie osobnej zóny, intímnej a oficiálnej zóny.

Medzi ďalšie zložky neverbálnej komunikácie patria paralingvistika, vydávanie neartikulovaných zvukov počas komunikácie, pohyby tela, ktoré prezradia mieru zhody mysle a reči, vôňa, oblečenie a celkový vzhľad komunikátora.

V komunikačnom procese zohrávajú úlohu aj ďalšie faktory, a to:

- Asertivita je definovaná ako primerané sebapresadenie sa v konkrétnej situácii pri zachovaní práv ostatných ľudí. Jej podstatu tvoria prvky sebaistoty, sebavedomie, sebakritiky, ktoré sa prejavujú aj v komunikácii (Majtán, 2003, s. 354-359).
- Empatia je schopnosť spocúvať s druhým človekom. Je charakterizovaná ako zručnosť, ktorú človek môže nadobudnúť v kvalite v sociálnych vzťahoch na základe osobnej skúsenosti (Lea et al. 1994, In: Majtán, 2003, s. 360).
- Persuázia znamená schopnosť presvedčiť niekoho a získať ho pre svoj názor, riešenie problému. Podstatou je spôsobilosť a zručnosť narábať v komunikačnom

processe s argumentmi, pričom pri jej uplatňovaní sú zapojené ostatné druhy a zložky komunikácie (Majtán, 2003, s. 360).

Ak chceme dosiahnuť efektívnu komunikáciu, musíme dodržiavať nasledovné zásady: prestať hovoriť, nechať hovoriť druhého, ukázať, že si prajete načúvať, byť pozorní, snažiť sa druhého pochopiť, byť trpezliví, tlmiť svoj temperament, reagovať pokojne na argumenty a kritiku, klásť otázky.

Prekážky a poruchy v komunikácii spôsobuje: nedostatočné plánovanie, nejasné predpoklad, sémantická nejasnosť, nesprávne vyjadrenie informácie, priveľa informácií, málo načúvania a unáhlené hodnotenie, neosobná komunikácia, nedôvera, hrozby a obavy, nedostatočná doba na prípravu zmeny.

Najväčšie chyby pri komunikácii nadriadeného s podriadenými: prikazovanie, vyhrážanie, poskytovanie nevyžiadanych rád, neurčitost', zatajovanie informácií, nadávky, povýšenecké správanie, hranie sa na psychológa, vyhýbanie sa problémom, sarkastické poznámky.

Pravidlá H. M. Herbsta vystihujú zrozumiteľnú komunikáciu takto: žiadne sa, žiadne my, žiadne musí sa, žiadne snád', každý človek má právo na svoj názor, ukazovať absolútnu lojalitu, dávať konkrétne otázky, nedávať viac otázok naraz, otázky nezačínať slovami prečo - načo - ako to, neodpovedať si na vlastné otázky, vyhýbať sa spojeniu typu – áno, ale, aktívne načúvať, dohadovať konkrétne termíny, sekretárke nedávať podklady s pokynom: „urobte to – postarajte sa o to“. Spoločné porozumenie nezaručuje, že spolupracovník bude plniť úlohu, ako si to predstavujeme my (Šimková, 2000, s. 84-87).

„Teda cieľom komunikácie je vytvoriť mechanizmus slobodnej a efektívnej výmeny informácie medzi dvomi subjektami“ (Šimková, 2000, s. 82).

### **3.8 Komunikácia v pracovných vzťahoch**

Umenie komunikovať sa považuje za jeden z atribútov manažéra. Nemožno viesť tím a motivovať zamestnancov bez toho, aby nedošlo k osobnému kontaktu a rozhovoru manažéra s nimi. Manažér komunikuje nielen s podriadenými a kolegami, ale zúčastňuje sa aj na obchodných jednaniach, ako aj mimo organizácie. Musí vystupovať ako obchodník a tým aj reprezentant skupiny a organizácie navonok. Manažéri musia pracovať v reálnych podmienkach organizácie založenej na pevných základoch odolávajúcich vplyvu konkurencie. Musia budovať dôveru v svoje osobné a profesionálne skúsenosti, musia byť schopní komunikovať s iným manažérmi. Z množstva cieľov, ktoré musí manažér v komunikácii zabezpečiť, možno vybrať nasledovné:

- Prijímanie a odosielanie informácií, podporovanie, kontrola, podávanie návrhov.
- Komunikovanie na hierarchicky rôznych úrovniach – s jednotlivcami, skupinami, oddeleniami a externe so zákazníkmi, dodávateľmi, bankármi.
- Využívanie oboch druhov komunikácie: formálnej – mítingy, správy, návrhy, neformálnej – poradenstvo, rozhovory s ostatnými zamestnancami.
- Zastávanie rôznych funkčných miest ako predseda, vedúci projektu, analytik.
- Hodnotenie komunikácie sú to fakty, skúsenosti, reči?
- Budovanie siete reálnych informácií.
- Vplývanie na ľudí príkladom a nie silou.

Manažéri potrebujú efektívne komunikovať za účelom dosiahnutia pozitívnych výsledkov v organizáciách, kde pracujú. Potrebujú poznať a pochopiť príčiny zmien, modifikovať interpersonálne správanie a vyrovnáť sa s ním. Manažér musí mať nielen jasný pohľad na svet, svoj podnik, ale aj pracovať v prostredí iných ľudí. Niektorí manažéri majú predstavu, že ideálny systém komunikácie je taký, ktorý zabezpečuje, že podriadení sa budú riadiť tým, čo manažér povie alebo prikáže. Kvalifikovaný zamestnanec, člen pracovného tímu pokladá za samozrejmé, že sa bude môcť zúčastňovať na riešení problémov, ktoré súvisia s jeho činnosťou a ktoré sa ho dotýkajú. Nie je možné, že v prípade rozporného príkazu ho bude riešiť. V organizáciách je veľa manažérov, ktorí od svojich podriadených vyžadujú realizáciu svojich príkazov a nariadení bez akejkoľvek diskusie. Títo manažéri sa sťažujú na malú motiváciu podriadených. Jedná sa o manažérov, ktorí nedokážu prispôbiť realite svoj štýl riadenia (Višňovský et al. 2005, 108-110).

V podnikovej praxi sa vyvinuli typy manažérskej komunikácie, ktoré sa líšia nielen komunikačným zámerom, ale aj komunikačnými technikami a metódami. Patria sem vyjednávanie, lobizmus a koučovania a obchodné rokovanie.

Vyjednávanie je dlhodobý, fázovitý komunikačný proces, v rámci ktorého účastníci prezentujú stanoviská a na ich presadenie používajú komunikačné techniky, vyjednávacie – negociačné techniky a metódy a médiá s cieľom dohodnúť sa. Zmyslom vyjednávania je dosiahnuť kompromis. Výsledkom vyjednávania je kolektívna zmluva.

Lobizmus je vzťahová komunikácia, môžeme ju realizovať len v určitom sociálno-psychologickom kontexte, ktorý je prísne štruktúrovaný a predurčuje nielen použitie komunikačných prostriedkov, ale aj výber účastníkov komunikačného procesu (Majtán, 2003, s.370).

Koučovanie je z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie, ktorého podstatu tvorí poradenská komunikácia. Manažér musí na vysokej profesionálnej úrovni vedieť zrealizovať priamu diskusiu, racionálnu empatiu založenú na rozprávaní a vyjadrovaní pocitov, ako aj poskytovanie a prijímanie spätnej väzby tak, aby dosiahol cieľ koučovania, ktorý spočíva v tom, aby zamestnanec prešiel procesom analýzy vlastného výkonu a stal sa zodpovedný za dosahovanie vlastných cieľov (Hayes, 1996, In: Majtán, 2003, s. 371).

Obchodné rokovanie používa sa pri výbere a prijímaní zamestnancov, pri rozdeľovaní pracovných úloh a pod. Cieľom obchodného rokovania je uplatňovať také komunikačné techniky, postupy, aby sa dosiahol kúpno-predajný akt pri kúpno-predajných podmienkach. Typy manažérskej komunikácie ich profesionálne zvládnutie vyžaduje od manažéra osvojiť si komunikačné zručnosti, technika a postupy ako aj metódy spätnej väzby v konkrétnom časovom intervale (Majtán, 2003, s. 372).

Už bežný pohľad do podnikateľskej praxe svedčí o tom, že ľudia komunikujú rozličnými štýlmi. Existuje množstvo klasifikácií, ako aj množstvo doporučení, ako presadzovať taký štýl komunikácie, ktorý by bol zárukou efektívnej komunikácie, bezkonfliktných medziľudských vzťahov, osobného úspechu manažéra a prosperovania celej firmy. Naučiť sa celý rad praktík komunikácie je pre manažéra veľmi náročné. Mnohokrát ide o povrchné rady, akými technikami dosiahnuť úspech, byť obľúbený u podriadených i nadriadených, ako získať imidž úspešného manažéra, ktoré nie sú založené na solídnom poznaní (Remišová, 1999, s.156).

„Ak komunikácia s ľuďmi nie je zakotvená do etického rámca, ak nie je založená na uznaní ľudskej dôstojnosti a na etických hodnotách, riadenie a vedenie ľudí sa mení na manipuláciu“ (Remišová, 1999, s. 157).

V riadiacej práci neexistujú úspechy bez dlhodobej odbornej prípravy, založenej na dôkladnom poznaní seba samého, na snahe porozumieť ľuďom, s ktorými pracujeme, ako i na rešpektovaní ich názorov a presvedčení. Odkrývanie tajomstva medziľudských vzťahov je spojené s trpezlivosťou, toleranciou, sebaovládaním, ale i umením nachádzať tie správne prístupy k jednotlivcom (Remišová, 1999, 157).

## 4 Etický a sociálny audit

Etický audit je dôležitým nástrojom rozvíjania etického správania v rámci organizácie. Primárnym účelom etického auditu je meranie etickej klímy vnútri organizácie. Audit je dôležitý preto, lebo mnohí manažéri nepoznajú rozsah etických konfliktov, alebo nevedia, či neetické správanie nie je nevedome odmeňované. Etický audit sa používa na zlepšenie morálky zamestnancov spoločnosti, zvýšenia produktivity, zníženia stresov a na zvýšenie spokojnosti zákazníkov.

Spoločnosti by sa nemali obávať etického auditu, audity sú určené na to, aby pomohli rozvinúť u manažérov cit pre slabé miesta vnútri organizácie. Sú dôležité, lebo môžu odhaliť nedostatky v etických praktikách, ktoré môžu ohroziť podnikateľské plány a znížiť efektívnosť spoločnosti. Najväčšou hodnotou etického auditu nie je identifikácia problémov, ale kontrola v záujme zvýšenia dokonalosti (Luknič, 1994, s. 147-149).

### 4.1 Kritériá a zdroje auditu

Kritériá auditu sú ústrednou otázkou. Ich jasné vymedzenie je predpokladom k úspešnému naplneniu auditu. Môžeme sa stretnúť s námičkou proti etickému a sociálnemu auditu, ktorú je možné formulovať takto: biznis nemá jednoznačne stanovený štandard správania, teda nie je možné vzťahovať kritériá k niečomu, čo neexistuje. Štáty OECD navrhli smernice správania pre nadnárodné korporácie, ktoré podpísali štáty OECD. Môžeme tento dokument považovať za východisko, pretože štáty OECD podpísali zásady, ktoré sú pre firmy doporučením. Východisko pre auditovanie je kontrola plnenia vnútorných predpisov, kódexov, nariadení a smerníc, ktoré zohľadňujú situáciu firmy, v ktorej audit prebieha. Nie je možné spoliehať sa na jednu normu auditovania, ktorá by bola platná pre všetky typy komerčných spoločností. Etický a sociálny audit je audit na mieru. Pre dosiahnutie efektívneho auditu je dôležité preveriť tieto princípy:

- Rozsah predstavuje požiadavku, ktorá znamená, že do procesu budú zahrnutí všetci podielníci.
- Porovnateľnosť je schopnosť zmerať výsledky auditu s predchádzajúcimi výsledkami a porovnávať výsledky v čase.
- Komplexnosť znamená, že žiadna oblasť nebude z auditu vyňatá.
- Priebeh určuje, čím musí organizácia prejsť, aby bola pripravená na audit.
- Systémy a politika manažmentu sú potrebné k zaistovaniu toho, že proces auditu bude riadený a kontrolovaný.

- Informácie získané behom auditu musia byť verejné, má byť audit účinný.
- Priebežné zlepšovanie zaisťuje, že audit nie je iba retrospektívny, ale ukazuje, aké zmeny bude treba urobiť.

Firma pristupuje k etickému a sociálnemu auditu v období zmien, či už manažmentu alebo vlastníkov, pri strategických zmenách, ako zmena organizačnej štruktúry. Tieto zmeny vyžadujú podporu a prijatie zamestnancov, čo vedie firmu k tomu, že sa zoberá spätnou väzbou, teda auditom. Ďalším impulzom je požiadavka odberateľa na dodávateľské firmy z hľadiska naplnenia etických a sociálnych princípov. K auditovaniu dochádza pod tlakom vnútorného prostredia, v situácií často hektickej a emocionálne nestabilnej. Rozhodnutie o prevádzaní etického a sociálneho auditu patrí medzi strategické rozhodnutia firmy. Vzhľadom k tomu, že takúto kontrolu nepredpisuje žiadny zákon, je právom manažmentu, či sa rozhodne pre podobný audit (Putnová, Seknička, 2007 s. 149-156).

Etický a sociálny audit predstavuje jeden z najkomplexnejších nástrojov etického riadenia, ktorý sa v súčasnosti používa pre implementáciu podnikateľskej etiky do praxe. Etický a sociálny audit patrí do skupiny nefinančných auditov, kam zaradujeme personálny audit, marketingový audit či audit informačných technológií. Aplikácia etického a sociálneho auditu by mala činnosť podniku obohatiť o „lustráciu“ modernej dimenzie. Etický a sociálny audit skúma, akou cestou by bolo dosiahnutie výsledkov podnikateľskej činnosti, s prihliadnutím ku komplexite týchto cieľov: kontrola riadenia, transparentnosť pre participujúce skupiny v podnikaní, analýza sociálnej klímy v podniku. Kvalitné prevedenie etického a sociálneho auditu by malo priniesť rad pozitívnych efektov: vytvorenie konsenzu medzi skupinami participujúcich na podnikaní, odhalenie rozporov medzi etikou a morálkou, medzi nástrojmi a metódami etického riadenia, pomáha zdokonaľovať podnikateľskú stratégiu, pomáha obmedzovať stresové situácie v podniku. Kľúčová je kvalita prevedenia auditu, ktorá je závislá na osobe audítora. Etický a sociálny audit môže byť prevádzaný dvoma spôsobmi, a to: vnútorným či interným auditom, ktorý vykonáva poverená osoba či oddelenie vnútri organizácie, externým auditom, prevádzaným najatým audítorom. Každá z uvedených variant má svoje výhody a nevýhody, ktoré musia byť pred rozhodnutím o spôsobe prevedenia auditu zvažované z pohľadu konkrétnej firmy (Putnová, Seknička, 2007, s. 84).

Sila etického a sociálneho auditu záleží v spoločenskej závažnosti a prestíži, ktorú spoločnosť získava. Bude závisieť predovšetkým na kompetencii audítora, u finančného auditu sú kompetencie preukázateľné zvládnutím príkladov, etický a sociálny audit nemá

definované požiadavky na zvládnutie auditu. Dôveryhodnosti osoby audítora, morálne bezúhonnosť z predchádzajúceho pôsobenia považujeme za základný predpoklad kompetentnosti audítora. Audítora má množstvo informácií a všade, kde informácie sú hrozí ich únik. Je namieste uvažovať o zmluve mlčanlivosti, keď sa firma rozhodne pre riešenie auditu formou tímu vytváraného „ad hoc“. Účelové skreslenie či manipulácia s výsledkami minimalizovať zverejnením výsledkov v rámci firmy a presnou formuláciou zo strany audítora (Putnová, Seknička, 2007, s. 151-156).

Či sa jedná o interný či externý typ auditu, je nutné vyžadovať od osôb uskutočňujúcich audit, aby sa riadili kódexom profesionálneho audítora, ktorý zahrňuje:

- **Zodpovednosť.** Členovia, ako kvalifikovaní pracovníci, by mali zvažovať svoju činnosť z morálnych i profesionálnych hľadísk.
- **Verejný záujem.** Členovia by mali prevziať záväzok jednáť v záujme verejnosti, preukazovať svoju zodpovednosť pri spravodajstve o etickej a sociálnej klíme vo firme.
- **Bezúhonnosť.** Členovia by mali vykonávať svoje profesionálne povinnosti s vysokým zmyslom pre bezúhonnosť.
- **Objektivita a nezávislosť.** Člen by mal byť objektívny a pri vykonávaní povinností by nemalo prísť ku konfliktu záujmov. Člen, ktorý je verejne činný, by mal byť pri prevádzaní auditu zjavne nezávislý.
- **Povinná starostlivosť.** Člen by sa mal snažiť o zvyšovanie svojej kvalifikácie a kvality služieb a vykonávať profesionálne povinnosti podľa svojich schopností.
- **Rozsah a povaha služieb.** Člen prevádzajúci verejnú prax by pri určovaní rozsahu a poskytovaných služieb mal postupovať podľa Kódexu profesionálneho správania.

(Ricchuite, 1994, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 152).

#### **4.2 Etické kódexy a ich ciele**

K základným formám inštitucionalizácie etiky v podniku a k základným prvkom etického programu patria: etický kódex, etický leitmotív, riaditeľ pre etiku, ombudsman pre etiku, komisia pre etiku, etické okrúhle stoly, seminár o etike, etický workshop, etické diskusné fórum, etické horúce linky, etické bilancovanie, etický audit, osobný rozhovor (Ulrich et al. 1996, In: Remišová, 2004, s. 107).

Niekedy je ťažké určiť, aké správanie je prijateľné, ak firma nemá ujasnenú politiku a štandardy správania. Bez nich sa zamestnanci správajú tak, ako to pozorujú u top

manažmentu. Ten, aby povzbudil etické správanie mal by vylúčiť príležitosti pre neetické správanie, a to vytvorením etického kódexu (Hanuláková, 1996, s. 18).

„Etický kódex formuluje to, čo firma očakáva od svojich zamestnancov v súlade s etikou, keď sa ocitnú v zložitej alebo neistej situácii. Popisuje všeobecný hodnotový systém, etické princípy, špecifické zásady a pravidlá, ktoré sa firma pokúša uplatňovať“ (Hanuláková, 1996, s. 18). Účinný etický kódex by mal mať tri hlavné kvalitatívne charakteristiky: - mal by byť jasný a zrozumiteľný pre priemerného jednotlivca, - mal by byť vyčerpávajúci, mal by obsiahnuť čo najviac dimenzií správania firmy, - musí byť vymáhateľný, s presným opisom očakávaného správania, ako aj s presným vymedzením trestov za nedovolené prekročenie zásad kódexu (Luknič, 1994, In: Hanuláková, 2004, s. 18).

Kódexy dávajú manažmentu a zamestnancom nástroj umožňujúci upevňovať kultúru verejnej služby, odrážajú hodnoty uznávané daným sektorom činnosti. Definujú žiaducu politiku vo všetkých oblastiach a vo vzťahu k rôznym záujmovým skupinám. Obmedzujú subjektivitu a nekonzistentnosť v rozhodovaní v naviazanosti nie len na ostatné oblasti verejnej správy.

- Zlepšujú vnímanie danej činnosti verejnosti.
- Sú ochranou organizácie pri obnovení z neetického jednania či porušenia zákona. Demonštrujú snahu organizácie jednať v súlade s platnými a dobrými mravmi.
- Zvyšujú lojalitu zamestnancov, hrdosť byť zamestnancom daného sektoru a uľahčujú tak získavanie kvalitných pracovníkov.
- Napomáhajú vytvárať priaznivú pracovnú klímu.
- Sú dôležitým predpokladom účinného vedenia. Dosahovanie vysokého štandardu v jednaniach riadiacich pracovníkov, pozitívne ovplyvňuje zamestnancov.
- Môžu byť katalizátorom pozitívnych zmien.
- Napomáhajú dobrej a otvorenej komunikácii.
- Zabraňujú nadriadeným, aby po podriadených požadovali nesprávne jednanie.
- Zväčšujú výkonnosť organizácie a jej odbornú úroveň.

Oblasti zahrnuté do etických kódexov sa môžu líšiť v závislosti na problematiku konkrétnej činnosti, prevažuje ale všeobecná aplikovateľnosť pre väčšinu ustanovení (Srov, 2005, In: Dolista, Ježek, 2006, s. 66-67).

Zase ciele etického auditu sú rôzne v závislosti od toho, či firma stojí na začiatku procesu inštitucionalizácie etiky do riadenia alebo či sa už v podniku realizujú etické



opatrenia. Pre prvý typ firmy má najväčšiu hodnotu poznanie, s akými etickými problémami zápasia zamestnanci firmy. Pre firmu druhého typu je cenný etický audit tým, že kontroluje zavedené opatrenia, primeranosť konkrétnym podmienkam. Preto sa za hodnotu etického auditu pokladá nie určenie a pomenovanie problémov, ale kontrola v záujme zvýšenia dokonalosti (Luknič, 1994, In: Remišová, 1999, s. 238).

„Keďže za zavádzanie etiky zodpovedá vedenie, ono rozhoduje, ktoré opatrenia sú pre podnik vhodné a ktoré nie. Etika v podnikaní nie je totožná so sociálnou technikou, ale je založená na dobrej vôli jednotlivca konať správne, neškodiť iným, byť schopný niesť za svoje rozhodnutia zodpovednosť, rešpektovať práva iných“ (Remišová, 1999, s. 239).

### **4.3 Typy etických kódexov**

Etické kódexy možno klasifikovať do troch typov. Prvým typom je aspiračný kódex, ktorý je výpoveďou ideálov, ku ktorým by sa v praxi malo smerovať. Druhým typom je výchovný kódex, ktorým sa rozumejú určené ustanovenia s obsiahlym opisom a interpretáciou. Tretím typom je regulačný kódex, ktorý zahŕňa súbor detailných pravidiel riadenia profesionálneho správania. Etické kódexy majú sedem funkcií, ktoré vo svojom súhrne vyjadrujú základné vzťahy medzi profesiou a ich nositeľmi, klientmi a širšou spoločnosťou. Tieto funkcie vyjadrujú etiku ako: zmocňujúci dokument, zdroj verejného hodnotenia, profesionálnu socializáciu, zvýšenie firemnej reputácie a dôvery verejnosti, prevenciu neetického správania, podporný systém, nápravu (Luknič, 1994, s. 198).

Ďalším kritériom vydelenia rozličných kódexov je subjekt, pre ktorý je kódex vypracovaný a ktorého členovia sa majú podľa kódexu správať. Medzi najrozšírenejšie typy patria profesijné kódexy, odvetvové kódexy, podnikové kódexy.

Profesijné etické kódexy sú povolané riadiť odborné aktivity členov istej profesie. Profesijné kódexy smú požadovať vyššie morálne štandardy od svojich členov. Rozdiel medzi profesijnými a podnikovými kódexami spočíva v tom, že podnikové kódexy stanovujú etický štandard vnútri organizácie, zatiaľ čo podstatou profesijných kódexov je riadenie komunity, profesie, a nie organizácie.

Odvetvový etický kódex je jedným zo základných typov etických kódexov, alebo sa uvádza aj „branžový“, ktorý platí pre hospodárske odvetvie alebo odvetvie ľudskej činnosti, ktorej členovia pracujú v rovnakom odbore.

Motív na stanovenie sebaregulácie podnikov jedného odvetvia tkvie v presadení morálnych požiadaviek v konkurencii. Firmy, ktoré sa riadia morálnymi záväzkami, nie sú vystavené zneužitiu ich zásad zo strany menej etických a zodpovedných partnerov rovnakej branže.

Ak firmy, ktoré sa nachádzajú v konkurenčnom vzťahu, dodržiavajú odvetvový etický kódex, tak žiaden podnik nie je vystavený nebezpečenstvu zneužitia etických pravidiel a zároveň odvetvie ako celok si vytvára imidž sociálne zodpovedného odvetvia, z čoho spätne profituje každý jeho podnik či firma.

Podnikový etický kódex – etické kódexy sú dnes populárne. Časť amerických firiem má vypracované etické kódexy, ktoré vystupujú ako mechanizmus na regulovanie činnosti zamestnancov firmy. V našich podmienkach sa etické kódexy vyskytujú v podnikoch zriedkavo. Ak výsledok porovnávame s výskumami urobenými vo vyspelých trhovách ekonomikách, percento podnikov, ktoré nemajú etický kódex, je u nás menšie v porovnaní so Spojenými štátmi. Lepšie sú na tom slovenské firmy v porovnaní s európskymi firmami, ktoré vykazujú menšie množstvo etických kódexov ako firmy v USA (Remišová, 1999, s. 245-247).

Ako uvádza De George (1990, In: Remišová, 1999, s. 249) „nie všetky kódexy, ktoré si podniky alebo iné inštitúcie nazvú „etickým kódexom“, sa skutočne môžu považovať za etické kódexy. Kódexy nemôžu byť nazvané etickými alebo morálnymi, pokiaľ neregulujú individuálne alebo skupinové správanie z morálneho hľadiska, t. j. „a moral point of view.“ Niektoré podniky špecifikujú legálne požiadavky na svojich zamestnancov. Niektoré kódexy reflektujú záležitosti ako úplatky a ilegálne politické príspevky. Niektoré kódexy majú slúžiť ako sprievodcovia akceptovateľnej praxe vnútri korporácie. Morálne požiadavky na správanie svojich zamestnancov sú v rôznych firmách rôzne (Remišová, 1999, s. 249).

Význam etického kódexu spočíva v obsahu, ktorý v sebe zahŕňa základné morálne princípy konania, ktoré majú rešpektovať zamestnanci podniku. Vnútorný význam kódexu spočíva v tom, že zabraňuje svojvoľnému konaniu každého člena podnikového kolektívu, zvyšuje nároky na úroveň manažérskej práce, pomáha riešiť konflikty záujmov, podporuje rozvoj korektných pracovných vzťahov a svojím spôsobom zjednocuje pracovný kolektív na báze morálnej zodpovednosti každého za pozitívny rozvoj podniku (Manda, Svitačová, 2001, s. 97).

#### **4.4 Podstata a členenie kódexov etiky**

„Firemný etický kódex je oficiálny interný dokument firmy, v ktorom firma otvorene deklaruje svoj postoj k etike v podnikaní. Firemný etický kódex z etickej stránky predstavuje súhrn etických princípov, noriem a pravidiel, ktoré sú záväzné pre každého pracovníka firmy a pre všetkých, ktorí vystupujú v mene firmy“ (Remišová, In: Platková,

2008, s. 124). Firemný etický kódex je z foriem inštitucionalizácie etiky v konkrétnej organizácii. Zavedením etického kódexu prestáva byť etika náhodným činiteľom v živote organizácie, ale stáva sa súčasťou systému riadenia, čím sa kvalitatívne mení jej postavenie v organizačnej kultúre. Princípy zodpovednosti, férovosti, spravodlivosti, rešpektovania ľudskej dôstojnosti a ľudských práv prestávajú mať virtuálnu podobu, ale prostredníctvom etických požiadaviek sa stávajú orientáciou každodenného správania konkrétnej skupiny ľudí. Zavedením etického kódexu do systému riadenia vzniká nová pracovná činnosť – riadenie etiky vo firme, ktorej plnením by mal byť poverený pracovník firmy.

Firemný etický kódex predstavuje etický záväzok firmy rešpektovať vyšší morálny štandard ako je priemer spoločenského prostredia, v ktorom firma pôsobí. Firemný etický kódex je otvoreným prehlásením sa firmy s k zodpovednosti za svoje podnikateľské aktivity. Každý firemný etický kódex by mal byť jedinečný. Mal by odrážať špecifikum podnikania danej firmy, zvláštnosti firemnej kultúry a spoločenský význam. V praxi sa nezriedka vyskytne situácia, že niektoré firemné etické kódexy sú veľmi podobné. Takáto situácia je dôkazom neznalosti tvorby etického kódexu zo strany manažmentu, ktorý je zodpovedný za prijatie etického kódexu (Remišová, In: Platková, 2008, s. 125-126).

Firmy si uvedomujú, že kódexy etiky môžu stanoviť princípy a zásady jednania a správania manažérom či zamestnancom. Kódexy etiky nútia vedenie podniku zamýšľať sa nad spôsobom funkčnosti podnikateľskej organizácie. Kódex etiky pre podnikateľský subjekt musí byť zostavený na základe ako odborných znalostí z podnikovej etiky, tak praktických skúseností z fungovania konkrétneho podniku. Firma, ktorá má funkčný a účinný kódex etiky, môže jeho prínosy hodnotiť až po strednodobom či dlhodobom časovom úseku (Putnová, Seknička, 2007, s. 75). Kódexy by mali nadväzovať na formálnu právnu úpravu. Etický kódex by mal doplniť zákonnú úpravu v oblastiach, kde zákonná úprava nie je potrebná, ale ktorú nie je možné ponechať bez regulácie. Kódexy sú v tejto oblasti základom samoregulácie. Zavedenie samoregulácie bráni vysoká neetickosť podnikateľského prostredia. Eticky podnikať je obtiažné a je treba vzdať sa veľa podnikateľských príležitostí. Kódexy etiky sa vyskytujú v troch formách: etické kódexy zamerané na činnosť hospodárskych združení, etické kódexy profesionálnych asociácií a ich členov, etické kódexy jednotlivých podnikateľských subjektov (Bohatá, 1997, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 75).

Veľmi dôležité sú obecné funkcie, ktoré demonštruje, (pozri prílohu I). (Rolný, 1998, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 76).

Rozlišujeme nasledujúce druhy etických kódexov:

- Deklarácia hodnôt, je to vyjadrenie hodnôt, ktorými sa firma v podnikateľskej činnosti riadi, jedná sa o prihlásenie sa k záujmu o kvalitu produkovaného tovaru a služieb, o bezpečnosť zákazníkov. Deklarácia hodnôt vychádza z podnikateľskej filozofie organizácie a udáva, kam firma smeruje.
- Firemné krédo, tento druh kódexov stanovuje etickú zodpovednosť voči zainteresovaným. Firemné krédo možno považovať za merítka vyspelosti podnikovej kultúry organizácie, ale tiež kvality systému firemnej komunikácie.
- Etické kódexy sú komplexnejšie a celistvejšie. Je v nich zdôrazňovaná komplexnosť pohľadu na činnosť podniku i na práva a povinnosti zamestnávateľov, zamestnancov a zákazníkov. Etický kódex je rozsiahly dokument, ktorý obsahuje tieto časti: preambulu, vzťahy so zákazníkmi, k akcionárom a ostatným investorom, k zamestnancom, k dodávateľom, ku konkurencii a vzťahy k vláde a miestnym orgánom.

Obsahové okruhy, ktoré by nemali chýbať v kódexoch: rešpektovanie práva, čestnosť konkurencie, konflikty záujmov, bezpečnosť a kvalita produkcie, vzťahy s dodávateľmi, uzatváranie zmlúv, korupcia, sociálna zodpovednosť, informácia k majetku (Seknička a kol., 2001, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 76-77).

Pri tvorbe kódexov je možné zohľadniť priority použitia kódexov etiky. Z tohto hľadiska rozlišujeme kódexy na tri typové skupiny:

1. Ašpiračný kódex predstavuje stanovenie základných ideí, zásad, princípov, tieto typy kódexov majú formu deklarácie hodnôt.
2. Výchovný kódex je rozpracovaný ako metodické vodítko riešenia etických problémov. Obsahuje množstvo normatívnych ustanovení.
3. Regulačný kódex zahrňuje súbor pravidiel a princípov etického riadenia.

Každý kódex etiky musí byť zrozumiteľný, jednoznačný, aby mu porozumel každý užívateľ. Kódex by mal obsiahnuť spektrum podnikateľskej činnosti organizácie. Dôležitý je proces operacionalizácie kódexov etiky do praxe (Putnová, Seknička, 2007, s. 78).

Z pohľadu manažmentu firmy môže mať etický kódex tieto efekty: pomoc pri riešení etických problémov a dilem, objasnenie podnikovej filozofie v oblasti etických hodnôt, ústretovosť k špeciálnym požiadavkám zákazníkom, pomoc pri odolávaní neracionálnym požiadavkám nadriadených, pomoc pri riešení krízovej situácie v oblasti personálneho manažmentu, pomoc manažmentu i audítorom odhaliť podvody, pomoc manažmentu pri

komunikácii etických noriem vzťahujúcich sa k zodpovednosti podniku, prispievať k naplňovaniu pocitov, že zamestnanci pracujú v eticky jednajúcej firme, podporiť proces identifikácie a harmonizácie etických hodnôt.

Z pohľadu firmy môže etický kódex prispievať k: eliminácii nežiaducich praktík, zavádzaniu nových postupov, objasňovaniu politiky firmy v oblasti podnikovej kultúry, zneužitiu právomocí nadriadených, eliminácii záujmových kolízií medzi participujúcimi skupinami, riešeniu etických priestupkov týkajúcich sa disciplíny zamestnancov, riešeniu štrukturálnych zmien a krízových situácií, úsporám transakčných nákladov v dlhodobej dimenzii (Čížek, 2004, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 79-80).

Treba priznať, že proti kódexom etiky a ich zavádzaniu existujú námietky: kódexy predstavujú zbierku prázdnych fráz, toto konštatovanie je pravdivé v prípade, ak slúži ako nástroj pre vylepšenie firmy. Kódexy nemajú zmysel, pokiaľ neobsahujú sankcie. Kódexy sú príliš obecné, neodrážajú špecifiká a pôsobnosť firmy. Správanie jednotlivcov, či vo vedení alebo na nižšej úrovni, je určované hodnotami osvojovanými z detstva – toto tvrdenie je čiastočne pravdivé. Etický kódex je jedným z nástrojov etického riadenia, ktorý na človeka v podnikateľskom prostredí pôsobí (Seknička a kol., 2001, In: Putnová, Seknička, 2007, s. 80).

Kódex etiky i cez kritické výhrady zostáva kľúčovým nástrojom etického riadenia. Vytvára základné systémové rámce pre vytvorenie etickej infraštruktúry podniku a pre aplikáciu integrovaných systémov etického riadenia (Putnová, Seknička, 2007, s. 80).

## Záver

Etické či neetické konanie má silný vplyv i na to ako morálny profil vidia spolupracovníci v riadení firmy. Udržať krok so svetom, prispôbiť rýchlo sa meniacim podmienkam trhu je možné len prostredníctvom efektívneho riadenia organizácie, veľkej organizácie na klienta a pracovníka, nevynímajúc dodržiavanie etických noriem.

Základnou úlohou organizácie je efektívne vedenie pracovníkov smerujúce k dosiahnutiu zisku a spokojnosti samotného pracovníka i klienta, t. j. dosiahnuť požadovaný výkon.

Rôzne organizácie pri napĺňaní svojich stratégií investujú nemalé prostriedky na zvyšovanie a prehĺbovanie kvalifikácie svojich zamestnancov vo vedení. Táto investícia prináša udržanie sa na trhu a zachovanie si konkurencieschopnosti. Správne vedenie pracovníkov a jeho neustále rozvíjanie je základom dlhodobej úspešnosti každej organizácie v etickom riadení. Náklady vynaložené na rozvoj pracovníkov v tomto smere sú najefektívnejším spôsobom zhodnotenia kapitálu. Prosperita spoločnosti a jej dynamické napredovanie sú podmienené kvalitou ľudských zdrojov.

Riadenie a vedenie je prítomné v každej organizácii, s rozdielom ich kvality. Etické princípy a pravidlá ich uplatňovania sú väčšine riadiacich pracovníkov neznáme. To bolo dôvodom k zvoleniu si témy, nakoľko jej objasnenie a prinesenie teoretických poznatkov môže pomôcť každému manažérovi, vedúcemu pracovníkovi alebo každému zamestnancovi, ktorý sa aspoň čiastočne podieľa na vedení a vytváraní spoločných hodnôt.

Pri spracovaní sa vychádzalo z teoretických poznatkov, z dostupnej monografickej literatúry. Hlavnou úlohou práce bolo zistiť význam riadenia firmy, jej silné a slabé stránky a vplyv etických princípov naň. Téma bolo rozdelená do štyroch samotných kapitol, kde sa rozoberali jednotlivé kapitoly a podkapitoly, ktoré pojednávajú v teoretických intenciách.

Znalosť manažérskych techník v riadení a vedení je len prvým krokom na ceste stať sa úspešnou organizáciou či manažérom v úspešnej organizácii. Práca ponúka možnosť porozumieť podstate základnej teórie a ich aplikácií v manažérskej práci. Ich správne využitie však záleží len na osobnosti jednotlivca, na jej skúsenostiach a podmienkach, v ktorých sa tieto nástroje využívajú.

V súčasnosti sa riadenie malých a stredne veľkých organizácií sústreďuje na rozdeľovanie úloh, pasívnej prezentácie cieľov a minimálneho využívania motivačných prostriedkov. V dôsledku udržania sa na trhu firmy prijímajú pracovníkov, ktorí sú osobnostne silní

a orientovaní na cieľ. Žiaľ, ich osobnosť zostáva bez orientácie na pracovníka. Tu absentuje etické riadenie v pravom slova zmysle.

Ak je niečoho nedostatok, je prirodzené stanoviť si priority. Keď v organizácii neexistuje efektívne vedenie a systém riadenia, dochádza k viacerým negatívnym javom. Dnes je toho dôsledkom dezorientácia zamestnancov vo svojich právomociach, neznalosť svojich kompetencií, neznalosť cieľov a stratégie organizácie, ale tiež nesprávny prístup zamestnávateľa k zamestnancovi. Je nevyhnutné vychádzať z toho, že v dobre riadenom podniku k pracovnej náplni jednotlivých pracovníkov firmy nepristupujeme pod zorným uhlom organizačného pavúka, ale pod zorným uhlom prijatej postupnosti cieľov firmy. Vychádza sa z toho, že prvoradou podmienkou pre dosiahnutie dobrého výsledku v akejkoľvek oblasti ľudskej činnosti je stanovenie určitého cieľa. Je dobré určiť, v akom predstihu je nutné rozhodovať, aby sa zachoval, prípadne zvýšil náskok, pred konkurenciou, poprípade, aby sa udržalo aspoň doterajšie postavenie na trhu. Určiť hlavné ciele firmy, ktoré sa šíria z disponibilných zdrojov, stavu nástrojov a schopnosti firmy na jednej strane a predpokladov vo vonkajšom okolí na strane druhej.

Organizácia môže byť iba tak efektívna, ako sú efektívni ľudia, ktorí v nej pracujú. Pracovníci pracujú efektívne iba za predpokladu, že nielenže dobre poznajú svoj cieľ, ale že kritéria merania a hodnotenia ich výkonnosti zodpovedajú podmienkam, v ktorých pracujú. Preto je dôležité vždy dobre zvážiť vonkajšie a vnútorné činitele.

Ďalšou nevyhnutnou podmienkou je jednoznačná a jednotná podpora zmien celým riadením organizácie. Slová hovoria viac než činy a zmeny podporované riadením iba verbálne či dokonca brzdené niektorým z jeho členov sú vopred odsúdené na neúspech.

Organizácia, ktorá prechádza procesom renesancie môže zvážiť angažovanie externého poradcu. Ten prináša nielen expertízu z oblasti vedenia, ale aj nezaťažený pohľad na veci a skúsenosti s riešením podobných zadaní v iných spoločnostiach. Na druhej strane môže byť jeho nevýhodou neznalosť špecifik daného podniku a jeho biznisu, preto by mal pracovať v úzkej spolupráci s ľuďmi zvnútra organizácie.

Výsledkom práce je poznatok a potvrdenie, že len múdro a spravodlivo riadený a vedený podnik, smeruje k zdravému vývoju a upevneniu si pozície na trhu. Ak chce ktorýkoľvek podnikateľ pracovať efektívne a udržať si svojich dobrých zamestnancov, etické riadenie a vedeniu tu zohráva hlavnú úlohu. Len správne riadená firma dostatočne motivuje pracovníkov, aby robili prácu s nadšením a stotožnením sa so spoločnosťou samou.

## Zoznam použitej literatúry

- ADAI, J. 2004. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- BLÁHA, J. - DYTRT, Z. 2003. *Manažerská etika*. Praha : Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
- BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura*. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- DIATKA, C. 2009. Neetika v managementu – příčina konzumného myslenia spoločnosti. In: DYTRT, Z. a kol. (Ed.). 2009. *Manažerská etika. VI. díl*. Miloš Vognar : Wamak, 2009. ISBN 978-80-86771-33-5. s. 31-39.
- DOLISTA, J. - JEŽEK, R. 2006. *Etika zaměstnance veřejné správy*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. 122 s. ISBN 80-86708-20-9.
- DONNELLY, J. H. jr. - GIBSON, J. L. - IVANCEVICH, J. M. 2005. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2005. 817 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DYTRT, Z. a kol. 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- DYTRT, Z. – BRODSKÝ, Z. 2008. Systémový přístup k manažerske etice. In: PLATKOVÁ, G. a kol. (Ed.). 2008. *Etika v manažmente*. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. ISBN 978-80-8068-813-4. s. 38-57.
- GONDA, P. 2008. Ekonomické a etické základy slobodnej spoločnosti: východiská manažerskej etiky. In: PLATKOVÁ, G. a kol. (Ed.). 2008. *Etika v manažmente*. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. ISBN 978-80-8068-813-4. s. 11-37.
- HANULÁKOVÁ, E. 1996. *Etika v marketingu*. Bratislava : Eurounion, 1996. 123 s. ISBN 80-85568-56-X.
- HANULÁKOVÁ, E. 1997. *Podnikateľská etika*. Bratislava : Eurounion, 1997. 113 s. ISBN 80-85568-79-9.
- JÍRŮ, M. 2009. Etika ve firemním vzdělávání. In: DYTRT, Z. a kol. (Ed.). 2009. *Manažerská etika. VI. díl*. Miloš Vognar : Wamak, 2009. ISBN 978-80-86771-33-5. s. 79-86.
- KOTLER, P. 1992. *Marketing, management*. Děčín : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.



- LUKNIČ, A. S. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – Etika*. Trenčín : SAP – Slovak Academic Press, 1994. 342 s. ISBN 80-85665-30-1.
- MAJTÁN, M. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MANDA, V. - SVITAČOVÁ, E. 2001. *Etika*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2001. 114 s. ISBN 80-7137-883-6.
- MICKLETHWAIT, J. - WOOLDRIDGE, A. 2006. *Firma*. Bratislava : Slovart, 2006. 222 s. ISBN 80-8085-187-5.
- MIŽIČKOVÁ, Ľ. - ŠIMO, D. - UBREŽIOVÁ, I. 2005. *Základy manažmentu*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 96 s. ISBN 80-8069-608-X.
- MONTOUSSÉ, M. – RENOUARD, G. 2005. *Přehled sociologie*. Praha : Portál, 2005. 335 s. ISBN 80-7178-976-3.
- MRÁZ, J. 2006. *Podnikanie a etika*. Prievidza : Mráz, 2006. 138 s. ISBN 80-969545-3-9.
- PLAMÍNEK, J. 2007. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PUTNOVÁ, A. – SEKNIČKA, P. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- REMIŠOVÁ, A. 2004. *Etika a ekonomika*. Bratislava : Ekonóm, 2004. 157 s. ISBN 80-225-1820-4.
- REMIŠOVÁ, A. 1999. *Podnikateľská etika v praxi*. Bratislava : Epos, 1999. 288 s. ISBN 80-8057-106-6.
- REMIŠOVÁ, A. 2008. Úloha manažmentu pri tvorbe, zavádzaní a fungovaní firemného etického kódexu. In: PLATKOVÁ, G. a kol. (Ed.). 2008. *Etika v manažmente*. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. ISBN 978-80-8068-813-4. s. 124-140.
- RICH, A. 1994. *Etika hospodárství*. Praha : Oikoymenh, 1994. 63 s. ISBN 80-85241-61-7.
- ROBBINS, S. P. - COULTER, M. 2004. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. Bratislava : Iura Ediotion, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0.
- ŠIMKOVÁ, H. 2000. *Personálny manažment*. Košice : Technická univerzita, 2000. 126 s. ISBN 80-7099-624-2.
- TOMANCOVÁ, L. – STRÍTESKÁ, M. 2008. Spoločenská a sociálna zodpovednosť firmy. In: PLATKOVÁ, G. a kol. (Ed.). 2008. *Etika v manažmente*. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2008. ISBN 978-80-8068-813-4. s. 108-123.

VIŠŇOVSKÝ, J. - NAGYOVÁ, Ľ. - ŠAJBIDOROVÁ, M. 2005. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2005. 166 s. ISBN 80-8069-616-0.

WHITMORE, J. 2004. *Koučování*. Praha : Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.