

VÝUKA ETIKY NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH ?

Zdenek Dytrt

Management potřebuje etiku

Vrátíme-li se rychlým pohledem do minulého století, připomeňme si namátkou čeho všeho jsme byli svědky v technickém rozvoji. Připomeňme si vývoj a využití atomové bomby na konci II. světové války, zahájení výroby dopravních tryskových letadel, přechod od děrnoštítkového systému zpracování dat k výpočetní technice, na objevy v mikroelektronice a komunikaci a samozřejmě ne na posledním místě na návštěvu amerických kosmonautů na Měsíci. Toho všeho jsme byli svědky v poválečném období dvacátého století.

Rozvoj technických, ekonomických a sociálních oblastí neprobíhá v praxi lineárně a komplexně, jak by to inovační proces teoreticky vyžadoval. Vždy dochází k tomu, že jedna oblast, obvykle technika, je vpředu a táhne za sebou ostatní a svým působením inspiruje předpoklady pro dosažení postupně komplexnosti vědeckotechnického rozvoje v čase.

Neopodstatněné zpoždění vědeckého rozvoje v ekonomické oblasti může snižovat efekty z vyspělé techniky. Považujeme za cílový stav, když technická i ekonomická oblast svým obsahem a tempem ovlivňuje dynamiku sociálního rozvoje a společně v proporcii vytváří spirálu efektivního rozvoje společnosti jako celku.

Ze zkušenosti víme, že působení změn na vývoj jednotlivých oblastí organizace se může projevovat jinak, než byl původní úmysl projektanta. Proto hovoříme o zodpovědnosti za etické postoje všech, kteří se na řízení změn, na jejich realizaci a hodnocení jejich

přínosů podílejí. Jen tak je možno naplnit finální cíl podnikatelského úsilí, za který považujeme Corporate Culture, kterou v našich podmínkách můžeme nazývat i jako „dobré jméno firmy“.

K dosažení dobrého jména firmy přispívá uplatňování etických postojů v managementu, kladných a relativně stabilních ekonomických výsledků. Dobré jméno firmy je i předpokladem pro získání dobré a stabilizované pozice v ekonomickém okolí. Spolehlivou cestou k získání dobrého jména je racionalizace vnitřních podmínek firmy a vymezení odpovědnosti všem pracovníkům. Prakticky jde o uplatňování etických postojů nejenom ve všech činnostech pracovníků, které firma ke své existenci potřebuje, ale i při hodnocení jejich působení. Nositeli praktické etiky jsou lidé, zaměstnanci firem a institucí, kteří se podílejí na tvorbě a realizaci změn, které přispívají k jejich dobrému jménu.

Nejčastější důsledek neúspěšného managementu změn vyplývá z nerespektování existence, podmíněnosti vztahů a kontinuity vývoje jevů, které v komplexu realizují působnost firmy. Kdybychom nekomplexní realizaci změn v jednotlivých oblastech firmy, tedy jejich inovační proces, měli zobrazit, můžeme pro názornost použít metodu inovační sítě, kde:

Výsledky VTR: uvádí příklady významných technických inovací, které výrazně ovlivnily a předstihly produkci inovací v ostatních oblastech (faktorech)

Faktory X: podnětný faktor VTR připomíná vývojové změny, které významně ovlivnily světový

Technicko-technologický rozvoj firmy		Ekonomicko-sociální rozvoj firmy			
		Prostor pro vyvolané změny (inovace)			
Faktory/ Výsledky VTR	Technika - technologie	Ekonomika	Sociální oblast	Legislativa	Corporate Culture
Atomová energie 1	X	O	O	O	O
Výpočetní technika 2	X	nevyužitý prostor pro systémové uplatňování změn ovlivňujících komplexní rozvoj firmy			
Microelectronika 3	X				

Č L Á N K Y

rozvoj techniky – technologie a plnily úlohu podnětných inovací, na kterou měly pružně reagovat ostatní faktory (oblasti)

Faktory O: základní vývojové oblasti mají v zájmu komplexnosti, v relativně krátkém čase, reagovat na podnětné změny rozvoje techniky tvorbou a realizováním adekvátních změn, vyvolaných inovací, v jejich vnitřní struktuře. Systémovým uplatňováním změn se prakticky projevuje přínos technického rozvoje i růst efektivnosti řízeného objektu jako celku. Základní vývojové oblasti předpokládají žádoucí vývoj Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firmy). Jde o mezinárodní úsilí prosazující odpovědnost všech pracovníků za dosažení a využití komplexních výsledků vývoje firmy. Jde o realizační metodu etiky v managementu, která je uplatňována aktivitou lidských zdrojů – nositelů etiky.

Obrázek naznačuje oblasti, které včas nereagovaly na dynamiku rozvoje techniky jako na podnětnou inovaci, jež nestimulovala ostatní oblasti společenského vývoje k adekvátní reakci tvorbou vyvolaných inovací v jejich vnitřní struktuře. Tím byla narušena podmínka komplexního vývoje. Stává se téměř pravidlem, že rozvoj techniky a technologie je stimulatorem vědeckotechnického rozvoje a je obvyklé, že ostatní oblasti národního hospodářství, které by měly na vývoj reagovat v relativně krátké době, zůstávají z různých příčin obvykle pozadu. Tím je do určité míry zpomalován ekonomicko-sociální vývoj společnosti.

Neúspěšnost managementu nemusí vyplývat jenom z nekomplexních inovací do základních oblastí podnikové struktury, ale i z nekomplexního zobrazování samotných podnikových jevů pomocí ukazatelů. Příčinou nekomplexního zobrazování podnikových jevů je, že větší pozornost věnujeme jejich měřitelným vlastnostem, které za pomoci výpočetní techniky můžeme relativně snadno zpracovávat, než těm vlastnostem, které doposud nedokážeme zobrazit jinak než verbálně.

Rozbor technicko-ekonomického hospodaření firem provádíme za pomoci podnikových ukazatelů, které zobrazují měřitelné (kvantifikovatelné) podni-

kové jevy, nemá dostatečnou vypovídací schopnost, protože abstrahuje od sledování neměřitelných (nekvantifikovatelných) vlastností podnikových jevů. Jde na příklad o charakter zkoumaného jevu, tvořivost, význam vzájemných vztahů a jejich těsnosti. Zejména v těchto neměřitelných vlastnostech podnikových jevů existuje prostor pro uplatňování etiky v managementu.

Nerespektování komplexnosti ve strategickém managementu a hodnocení firem brzdí zavádění metody Corporate Social Responsibility (CSR), která vychází ze zásady, že nositeli a realizátory etiky v managementu jsou lidé, jejich tvořivost a schopnost týmové práce. Zaměstnavatelé i zaměstnanci, tedy lidský potenciál firmy, by se měli společně považovat za posádku jedné lodi, na jejíž dobré plavbě jsou všichni existenčně závislí.

Praktická etika

Na otázku, co je brzdou žádoucího rozvoje mezilidských vztahů, můžeme jednoznačně odpovědět, že absence etiky, která ovlivňuje metody a výsledky práce jak manažerů, tak i jejich zaměstnanců. Ta je důsledkem nedostatečného povědomí o tom, co vlastně si pod pojmem etika v managementu představovat. Jaký má význam a jakými metodami ji lze uplatňovat v každodenní práci a zda se vůbec vyplatí komplikovat si s ní život.

Na současném stavu společenského chápání etiky se podílí poválečný vývoj, který v průběhu čtyřiceti let státního plánování zpochybňoval význam etiky v každodenním životě a systematicky omezoval její propagaci ve sdělovacích prostředcích i ve školní výchově.

Bylo zvykem, že výchova k morálce, která je jedním ze subsystemů manažerské etiky, se více méně prolínala různými vyučovanými předměty, podle typů a zaměření škol. Vštěpování názorů na obsah a význam etiky byl po roce 1948 přerušeno. Na další vývoj mládeže pak negativně působila licoměrnost některých dospělých, kteří své postoje prezentovali jinak doma, jinak ve škole a jinak v zaměstnání. Vládnoucí třída z etického myšlení jednotlivců měla obavy, protože by plnění některých úkolů mohli odmítat, kdyby je považovali za neetické.

V současné době se výuka etiky vrátila a stabilizovala v programu většiny středních a zejména vysokých škol. Na vysokých školách ekonomického zaměření se ve výuce prosadila podnikatelsky či manažersky orientovaná výuka etiky, aby se posluchači připravili na nové podmínky v byznysu a ve veřejné správě, ve kterých se praktické uplatňování etických postojů stále více prosazuje a které v globalizovaném světě získávají stále větší důležitost.

Na fakultách zaměřených na studium ekonomie se vyučuje etika nejčastěji jako povinně volitelný předmět s klasifikovaným zápočtem v rámci šestého semestru bakalářského studia pod různými názvy předmětů. Nejčastěji jako podnikatelská etika, byznys etika, manažerská etika apod.

Postoje studentů k výuce manažerské etiky

Pro ověření s jakým povědomím o etice přistupují studenti k předmětu, byl v rámci předmětu manažerská etika předán posluchačům prezenčního a kombinovaného bakalářského studia Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice k vyplnění anonymní dotazník, který zjišťoval jejich postoj k předmětu a samozřejmě i to, kdy se prvně setkali s pojmem etika. Z nejistých odpovědí vyplynulo, že se s uceleným pohledem na obsah a praktický význam etiky setkali až ve výuce na vysoké škole.

Ve školním roce 2003/2004 si tento předmět zvolilo 91 posluchačů prezenčního a 51 posluchačů kombinovaného bakalářského studia. Posluchači prezenčního studia, ve věku kolem 22 let, se k jednotlivým otázkám vyjadřovali následovně.

Nejprve, zda si studenti vytvořili názor na vlastní systém celoživotního vzdělávání. Jen 43 % odpovědělo kladně, 53 % záporně. Na dotaz jakou činnost by chtěli vykonávat po ukončení bakalářského studia odpovědělo 84 %, že chtějí pokračovat dále v magisterském studiu. Jen 9 % počítá s nástupem do zaměstnání a 4 % počítají s tím, že při zaměstnání budou pokračovat ve studiu kombinovanou formou.

Z odpovědi studentů vyplývá nejistota z budoucnosti a možnosti získat pracovní místo podle svých představ a schopností. Nemají vyhraněnou představu o své pracovní orientaci a spoléhají spíše na náhodu,

která je někam zavede. Současnou obavou ze vstupu do praxe oddalují svým zájmem pokračovat v magisterském studiu.

Na otázku, zda je předmět manažerská etika zaujal, odpovědělo kladně 81 % respondentů, 10 % záporně. Avšak na otázku, zda pokládají předmět pro svůj budoucí život za užitečný, odpovědělo kladně 85 % a záporně 6 %. Další otázka zjišťovala, zda se posluchači měli možnost seznámit již dříve s obsahem etiky, ať už s přídomkem podnikatelská nebo manažerská. Kladně odpovědělo 69 %, záporně 20 %. Dotazem jsme však zjistili, že šlo o zcela povrchní informace, získané hlavně z mediálních zdrojů.

Vzhledem k počtu respondentů, lze z odpovědí učinit jen orientační a zjednodušené závěry. Faktem však je skutečnost, že studenti se s etikou doposud setkávali jen formálně, stejně jako s významem jejího uplatňování v mezilidských vztazích, zejména v byznysu. Hlavně jim není jasný obsah etiky, který většinou omezují pouze na morálku.

Uvážíme-li, že se jedná o posluchače kolem 22 let, pak jejich postoje k samostatnosti a k uplatnění v životě můžeme považovat za nerozvinuté. Neodpovídají současným možnostem, které se otevírají mladým lidem v rámci různých projektů Evropské unie.

Respondenti považují za své hobby z 10 % cestování a četbu a ze 43 % sport. Významných 24 % respondentů se konkrétně nevyjádřilo. Vezmeme-li v úvahu jejich předchozí odpovědi, pak se jejich postoje k životu i studiu zdají poněkud apatické. Do značné míry to potvrzují i odpovědi, že 14 % nemá schopnost komunikovat v cizím jazyce. Apatické postoje převládají více u studentů, kteří jsou ambicióznější než studentky.

Z výuky studijního předmětu manažerská etika pouze 8 % studentů zaujala metodická stránka etiky a její úloha v procesu globalizace, 7 % studentů

Jaké vlastnosti si respondenti přisuzují:	v %
cílevědomý, sebevědomý	14
komunikativní	7
pracovitý, spolehlivý, svědomitý, upřímný	11
neodpovědělo	57

Č L Á N K Y

zajímala především úloha kreativity a inovací v etice managementu a 15 % význam etiky a etikety při obchodních jednáních, 57 % respondentů na otázku neodpovědělo.

Z hodnocení odpovědí dotazovaných 91 % studentů se rýsuje nejistota z budoucnosti, nedůvěra v sebe, nevyhraněný názor na cílový stupeň funkčního postavení. Jejich věk by dával předpoklad k dospělejšímu názoru na život. Lze říci, že šetřený vzorek respondentů spíše čeká na to, co život přinese.

Zajímavý je názor, že po pěti letech zaměstnání by 40 % respondentů, převážně chlapců, rádo zastávalo manažerské posty. Tento zájem by byl uspokojivý, pakliže by z předchozích odpovědí vyplývalo, že se studenti na tento cíl hodlají systematicky připravit. Málo jim bylo asi zdůrazněno, že do manažerských funkcí se pracovníci již nejmenují, ale že se k nim musí dopracovat.

Na výzkum názorů posluchačů prezenčního bakalářského studia navázal anonymní výzkum názorů posluchačů kombinovaného studia. Zúčastnilo se ho 51 posluchačů, z toho 31 (60 %) žen. Průměrný věk respondentů se pohyboval kolem 33 let. Průměrná doba jejich zaměstnání 7 let, z nich 60 % pracuje ve více než v prvním zaměstnání.

S etikou v managementu se před výukou setkala 21 % v zaměstnání, 8 % na různých školeních a zbytek se s problematikou setkal při výuce poprvé. Z celkového počtu posluchačů 98 % je názoru, že předmět je pro ně přínosem a stejný počet v etice vidí pokrok v teorii managementu. Z celkového počtu respondentů 67 % považuje svoji organizaci za etickou a domnívají se, že

její chování se přibližuje k úrovni Corporate Culture. Jsou přesvědčeni, že tato úroveň je pro zaměstnavatelskou organizaci přínosem. S tímto názorem nesouhlasí 27 % respondentů, protože má na působení své organizace opačný názor.

Ve svém šéfovi 71 % respondentů vidí etického manažera a 25 % má na svého šéfa opačný názor. Tato odpověď nekoresponduje s odpovědí na předchozí otázku, zda svoji organizaci považují za Corporate Culture (kladně odpovědělo 67 %). Zdá se, že část respondentů přeceňuje schopnost svých manažerů i když neprokázali schopnost svoji organizaci ve svém okolí lépe prosadit.

Celkem 69 % respondentů je připraveno riskovat těžkosti spojené s prosazováním etiky do manažerské praxe. Jen 30 % není ochotno toto riziko podstoupit.

Pokud se týká působení personálních útvarů v organizacích, kde jsou respondenti zaměstnání, 13 % uvádí, že personální práci si vykonává vedoucí sám, bez personálního útvaru a 19 % uvádí negativní hodnocení práce svých personálních útvarů. Pozitivní hodnocení personálních útvarů uvádí 35 %.

Hodnocení se však nezúčastnilo 21 % respondentů, což je významná informace. Může být výsledkem apatie distančních studentů v zaměstnání, nebo nevyhraněného názoru na činnost těchto útvarů, anebo i nezájmu o jejich činnost.

Na dotaz, zda respondenti podnikají, anebo by v blízké budoucnosti chtěli podnikat, odpovědělo kladně jen 23 %, zbývajících 77 % odpovědělo jednoznačně záporně.

Srovnání názorů na kariéru po ukončení bakalářského studia				
	91 studentů denního studia (průměrný věk 22 r.)			51 studentů distančního studia (průměrný věk 33 r.)
	rok 2004 v %	po 2 letech v %	po 5 letech v %	v %
Nezaměstnaný	10	0	0	0
Asistent(ka) manažera	32	18	0	0
Úředník (ve veřejné správě)	18	9	4	7
Manažer	4	20	40	44
Zvyšovat odbornost	0	0	0	8
Ostatní ((jiné)	32	39	47	20
Neodpovědělo	4	14	9	21

Značně nevyjasněné názory na budoucí kariéru vyplývají z následujících odpovědí respondentů, i když jsou v průměru o 10 let starší než odpovědi posluchačů prezenčního studia.

Ze srovnání vyplývá, že starší respondenti, absolventi distančního studia, nemají tak velkou obavu z nezaměstnanosti, jako čerství absolventi denního studia. Tento vývoj v názorech může znamenat, že absolventi s přibývajícím věkem spoléhají více na vlastní úsudek a nepřebírají bez vlastních zkušeností a ověření pesimistické názory okolí.

Stejně tak se vyvíjí i názor na funkční postavení. U dotazovaných posluchaček klesá s věkem zájem o funkci asistenta. Je to jistě proto, že této činnosti se věnuje malá pozornost ve výuce i v praxi.

I když 8 % z 51 respondentů není významný počet, přesto nutno kladně hodnotit, že starší absolventi distančního studia již sami pociťují potřebu zvyšovat svoji odbornost. Jejich názor podporuje zkušenost, že v budoucnosti se prosadí jenom ten pracovník, který je odborně na výši, má jazykové znalosti a tvořivý způsob myšlení a který je schopen tyto přednosti prosazovat v rámci řízení změn, které je základem managementu.

Cíl výuky praktické etiky

Cílem výuky etiky v managementu je vybavit posluchače teoretickými a odbornými předpoklady pro jejich působení v praxi. Aby se orientovali na zvyšování úrovně kultury řízených objektů a byli připraveni na nové pracovní podmínky v rámci Evropské unie. Výuka etiky vede posluchače ke schopnosti skloubit činnosti odborníků různých pracovních oborů ke komplexnímu a včasnému uplatňování změn (inovací) v oblasti managementu i rozvoje vnitřní struktury řízeného objektu.

Protože nositeli etických postojů jsou lidé, věnuje manažerská etika zvýšenou pozornost vedení lidí, tvořivosti, identitě k zaměstnavateli a efektivnímu plnění cílů organizace na základě důsledného uplatňování etických postojů a kultury managementu.

Klade důraz na diagnostiku ekonomicko-sociálního chování řízených objektů, působení vlivů z eko-

nomického okolí, na základě jejich kvantitativních a kvalitativních vlastností a na působení a aplikaci metod sociální odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility).

Úspěšní absolventi bakalářského studia si vytvářejí možnost, aby po určité době praxe pokračovali třeba distanční formou v magisterském studiu a rozšiřovali si své znalosti pro výkon vyšších funkcí. Budou vedeni k vytvoření vlastního systému celoživotního vzdělávání a k větší spolupráci s vysokou školou po ukončení bakalářského studia.

Výuce etiky v managementu byla věnována pozornost i na světové konferenci EBEN (European Business Ethics Network), která se koná každý rok. V letošním roce pod názvem Etika v podnikání na Univerzity of Twente v Holandsku. V rámci konference byla první zřízena sekce Teaching Conference Track.

Přednášky v této sekci seznamovaly účastníky s úrovní a rozsahem výuky etiky v různých zemích a fakultách. Zajímavé informace přinesli z Estonska, kde, aby posluchači pochopili význam etiky v managementu, dostávají mimo jiné jako případové studie pohádky, ve kterých hodnotí etické i neetické chování, které pak srovnávají s mezilidskými vztahy v podnicích.

Zkušenosti ze SRN informují o zavedení samostatného studijního programu, který je součástí manažerské, resp. podnikatelské výuky. Vedle toho existuje speciální předmět Etika v ekonomických vědách, kde se posluchači orientují i na teoretický výzkum, zejména v sociální oblasti a na metody jeho využití v praxi.

Ve Švédsku se zabývají etikou v rámci manažerských kompetencí ve zvláštním studijním programu, kde se na řešení konkrétních příkladů z praxe podílejí i zástupci firem. Ti pak participují na výchově etiky pracovníků ve svých podnicích.

My jsme informovali o naší snaze vytvořit studijní program Etika v managementu, který by profiloval posluchače bakalářského studia pro výkon asistenta ředitele. Posluchači by byli vedeni k tomu, aby nejprve jako absolventi získali představu a praktické zkušenosti s manažerskou prací. Po určité době, aby pokračovali v kombinovaném magisterském a podle zájmu v externím doktorském studiu, které by jim

prakticky v rámci systému celoživotního vzdělávání pomáhalo při výkonu manažerské funkce i v rozvíjení spolupráce se školou.

Z vystoupení jednotlivých účastníků konference vyplývalo úsilí zmenšit rozdíl mezi teoretickou úrovní etiky a její aplikací do konkrétní podnikové praxe. Za tím účelem se hovořilo o nových pracovních metodách jako např. o Corporate Social Responsibility, metodě win-win, partnership.

Závěr

Ze zkušenosti víme, že nelze motivovat praktické uplatňování etiky v managementu, aniž bychom blíže nesdělili, co si pod tím pojmem představujeme. Etické postoje manažerů a ostatních pracovníků jsou v rámci velkých podniků, pravděpodobně vlivem zahraničního managementu, postupně řešeny. Problémem zůstávají střední a malé podniky, kde se můžeme setkat třeba i s názorem, že o etiku se budou zajímat tehdy, až si na to vydělají. Neuvědomují si, že právě etika v řízení zajišťuje jejich podniku stabilitu, loajalitu pracovního kolektivu, rozvoj ekonomiky a ve svém souhrnu dobré jméno.

K těmto názorům jsme dospěli po téměř desetiletém působení občanského sdružení Etika podnikání a veřejné správy. Manažeri velkých organizací spíše respektují pravidla zahraničních investorů, kteří zavádějí již mnohé metody etických postojů v managementu. Střední a malí podnikatelé dávají často přednost rutině a obávají se opustit vyjeté koleje. Často to omlouvají nedostatkem času a rizikem, které je vždy s každou

změnou spojeno. Uvítali by „kuchařku“, podle které by mohli řídit a zapomínají, že jedinečnost jednotlivých podniků nedává šanci, aby takové dílo vzniklo. Někteří podnikatelé spoléhají na ministerstva a očekávají od nich pomoc, jiní svoji představu o etice omezují na morálku, kterou spojují s náboženstvím.

Úspěch v prosazování etiky do mezilidských vztahů ve společnosti jako celku i do praxe podnikatelských a veřejnosprávních organizací je závislý na prevenci, která především spočívá ve výchově. Její základ by měl být v rodinách a systematicky akcelerován ve školní výchově. Na vysokých školách, především ekonomického zaměření, by se výuka měla orientovat na etiku v managementu, která je prevencí neetického chování všech pracovníků. Motivuje pracovníky na všech úrovních řízení podniků a institucí, aby plnili svoji roli a stali se skutečnými nositeli a realizátory etiky. Zvláštní pozornost by se měla věnovat vzdělávání manažerů, kteří jsou pro podřízené vzorem a stimulatorem etických postojů.

Kontaktní adresa:

Doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.
předseda občanského sdružení
Etika podnikání a veřejné správy
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Univerzita Pardubice
Studentská 84
532 10 Pardubice
E-mail: zdenek.dytrt@tiscali.cz
zdenek.dytrt@upce.cz

