

# ETIKA

v podnikatelském  
prostředí

---

*Zdeněk Dytrt  
a kolektiv*

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Nakladatelství děkuje společnostem:  
GOSC GROUP spol. s r. o. (www.gosc2000.cz)  
KOVOKON Popovice s.r.o. (www.kovokon.cz),  
Manažerský svazový fond (www.ms.f.cz),  
za podporu při vydání této publikace.*

**Doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. a kol.**

## **Etika v podnikatelském prostředí**

Kolektiv spolupracujících autorů je uveden na straně 7–9.

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
www.grada.cz  
jako svou 2515. publikaci

Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 196  
První vydání, Praha 2006  
Vytiskla tiskárna PBTisk  
Prokopská 8, Příbram IV

© Grada Publishing, a.s., 2006  
Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS

ISBN 80-247-1589-9 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6311-8 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

---

# Obsah

<b>Autorský kolektiv</b>	<b>7</b>
<b>Předmluva</b>	<b>11</b>
<b>1 Podnikatelské prostředí</b>	<b>13</b>
1.1 Odpovědnost za podnikatelské prostředí	15
1.2 Etika podnikatelského prostředí	16
1.3 Vliv fluktuace na vývoj podnikatelského prostředí	18
1.4 Vývoj podnikatelského prostředí v České republice	24
<b>2 Management a podnikatelské prostředí</b>	<b>31</b>
2.1 Vůdcovství a management	32
2.1.1 Manažer je syntetik	37
2.2 Vůdcovství a etika – dialog jako systém vzdělávání	41
2.2.1 Vztah mezi řízením kvality a etikou ve společnosti	42
2.2.2 Odpovědnost korporace a odpovědnost vůči korporaci	43
2.2.3 Směrem k excentrické organizaci	47
2.3 Etika v managementu	55
2.3.1 Jak firmy zvládají etické problémy	57
2.3.2 Tvořivost a management	60
2.3.3 Diferencování managementu	63
2.3.4 Diferencovaný management pracovníků pojišťoven	67
2.4 Strategické změny podnikatelských aktivit	68
2.4.1 Vnitřní rozvoj podnikatelských oblastí	69
2.4.2 Akvizice podnikatelských aktivit	71
2.5 Identita a integrita firmy	76
2.5.1 Pojmy identita a integrita firmy	76
2.5.2 Diagnostikování identity a integrity firmy	79
2.5.3 Řízení „před řízením“	80
2.5.4 Strategický controlling	80
2.5.5 Rozbořit předsudky	82
2.5.6 Finanční plánování a ekonomické hodnocení investic	83
2.5.7 Organizační struktury	84
2.6 Informace pro management	86
2.6.1 Systémové pojetí podniku ve vztahu k účetním informacím	86
2.6.2 Analýza prostředí k získávání kvalitních účetních informací	88
2.6.3 Rozsah účetních informací podle zvoleného kritéria	89
2.6.4 Využití účetních informací manažery podniků	90
2.6.5 Kvalitativní charakteristiky účetních informací	92
2.6.6 Kvalita a účetní profese	94
2.6.7 Aplikace právních norem a vypovídací schopnost účetních informací	96
2.6.8 Využití účetních informací pro mezipodnikové srovnávání	99

---

<b>3 Společenská odpovědnost organizací</b>	<b>101</b>
3.1 Důvody a pojetí CSR	101
3.1.1 Snahy o kodifikaci požadavků týkajících se CSR	103
3.2 Jak vytvořit prostor pro sociální a společenskou odpovědnost firmy	106
3.2.1 Sociální a společenská odpovědnost firmy není volba	106
3.2.2 Profil sociální a společenské odpovědnosti společnosti Heineken	108
3.2.3 Perspektiva obchodu vyjádřená v pěti kritériích	111
3.2.4 Dvojnáčnost obchodní kultury	115
3.2.5 Pragmatická etika podnikání	116
3.2.6 Lze využít zkušenosti z Afriky v Evropě?	116
3.3 Etický přístup ke zvyšování majetku firem – komparace Velké Británie a České republiky	118
3.3.1 Podnikání v rámci komunity	118
3.3.2 Případové studie	119
3.3.3 Budování kapacity komunity	123
<b>4 Řízení lidských zdrojů</b>	<b>125</b>
4.1 Koncepce řízení lidských zdrojů	125
4.1.1 Důležité trendy vývoje podnikových útvarů lidských zdrojů	126
4.1.2 Metody vyhodnocování činností útvarů lidských zdrojů	130
4.1.3 Podnikatelská strategie pro budoucnost	131
4.1.4 Virtuální řízení lidských zdrojů	135
4.1.5 Práce ostatních pracovníků s daty lidských zdrojů	142
4.1.6 Strategie alternativních pracovních sil	143
4.2 Současné priority personálního řízení	149
4.3 Vzdělávání a výchova zaměstnanců v organizacích	152
4.3.1 Etika ve vnitřní komunikaci firmy	156
<b>5 Rozvoj osobnosti manažera</b>	<b>159</b>
5.1 Celoživotní vzdělávání manažera	159
5.1.1 Moderní technologie vzdělávání	159
5.1.1.1 E-learning	159
5.1.1.2 Vzdělávací objekty	161
5.1.1.3 Digitální knihovny	163
5.1.2 E-learning v rámci firmy	169
5.1.2.1 Zavádění distančních studijních programů	169
5.1.2.2 Standardizace technologií vzdělávání	170
5.1.2.3 Typologie studujících on-line vzdělávání	176
5.1.2.4 Co je nutno řešit při zavádění e-learningu	177
5.2 Management znalostí	178
5.2.1 Přínosy managementu znalostí pro rozvoj osobnosti manažera	178
5.2.2 Bariéry zavádění managementu znalostí do firmy	182
5.2.3 Zavádění managementu znalostí	184
<b>Příloha</b>	<b>189</b>
<b>Literatura</b>	<b>193</b>

# Autorský kolektiv

**doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.**

Ekonomicko správní fakulta Univerzity Pardubice, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity T. Bati ve Zlíně, předseda o. s. Ekonomika podnikání a veřejné správy, člen European Business Ethick Network, vedoucí autorského kolektivu

Autor kapitoly: Přemluva, 1, 1.1, 1.2, 1.3, 2, 2.1, 2.1.1, 2.3, 2.3.2, 2.3.3, Příloha

**Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

Ekonomicko správní fakulta Univerzity Pardubice

Autor kapitoly: 4.2

**prof. dr. ir. Olaf A. M. Fisscher**

University of Twente Enschede, Nizozemsko, člen předsednictva European Business Ethics Network.

Autor kapitoly: 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4

**Ing. Yvetta Grubl, Ph.D.**

Vysoká škola báňská – Technická univerzita v Ostravě, žije v USA

Autorka kapitoly: 4, 4.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6

**PhDr. Holub Bohuslav**

Ředitel Manažerského svazového fondu

Autor kapitoly: Příloha

**doc. Ing. dr. Hótová Renáta**

Prorektorka Vysoké školy báňské – Technická univerzita Ostrava, předsedkyně představenstva Ostravská znalecká, a. s., členka vědecké rady

Autorka kapitoly: 2.5, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5, 2.5.6, 2.5.7

**doc. Iordanis Kavathatzopoulos**

Institut informačních technologií, Univerzita Uppsala, člen European Ethics Network, Švédsko

Autor kapitoly: 2.3.1

**Ing. Stanislav Konkolski**

Předseda představenstva a generální ředitel, a. s., Jäkl Karviná, finalista soutěže Manažer roku 2004

Autor kapitoly: 2.1, 2.3.3, 2.5, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5, 2.5.6, 2.5.7

**doc. dr. Christopher Low**

University Huddersfield-Business School, Velká Británie

Autor kapitoly: 3.3, 3.3.1, 3.3.2

**Ing. Miroslava Lungová, Ph.D.**

Hospodářské fakulta Technické univerzity Liberec, stáž na University Huddersfield

Autorka kapitoly: 3.3, 3.3.1, 3.3.2

**doc. RNDr. Jaroslava Mikulecká, CSc.**

Rektorka Univerzity Hradec Králové, členka rady vědeckých rad a výborů odborných a vědeckých institucí

Autorka kapitoly: 5, 5.1, 5.1.1, 5.1.1.1, 5.1.1.2, 5.1.1.3, 5.1.2, 5.1.2.1, 5.1.2.2, 5.1.2.3

**prof. RNDr. Peter Mikulecký, CSc.**

Vedoucí katedry informačních technologií Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, člen Akreditační komise Slovenské republiky a rady vědeckých rad

Autor kapitoly: 5, 5.1, 5.1.1, 5.1.1.1, 5.1.1.2, 5.1.1.3, 5.1.2, 5.1.2.1, 5.1.2.2, 5.1.2.3

**Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**

Vedoucí Ústavu ekonomiky a managementu Ekonomicko správní fakulty Univerzity Pardubice, členka vědecké rady

Autorka kapitoly: 2.6, 2.6.1, 2.6.2, 2.6.3, 2.6.4, 2.6.5, 2.6.6, 2.6.7, 2.6.8

**prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.**

Profesor v oboru podnikání a managementu na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, Ústav financí Univerzity T. Bati ve Zlíně, podpředseda Akreditační komise ČR

Autor kapitoly: 4, 4.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.4.5, 4.1.6

**Ing. Alexander Pálffy, CSc.**

Jednatel a generální ředitel BC –MCHZ, s.r.o Ostrava, finalista soutěže Manažer roku 2004

Autor kapitoly: 2.4, 2.4.1, 2.4.2

**prof. Ing. Jiří Polách, CSc.**

Vedoucí Ústavu ekonomiky podniku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity T. Bati ve Zlíně

Autor kapitoly: 1.4

**Ing. Zdeněk Raška, Ph.D.**

Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity T. Bati ve Zlíně, Ústav financí a účetnictví

Autor kapitoly: 1.4

**Zdeňka Saučuková**

Vedoucí oblastní kanceláře Generali pojišťovna, a. s.

Autorka kapitoly: 2.3.4

**Ing. Karel Šatera, MBA, Ph.D.**

Generální ředitel Zdravotní pojišťovny Ministerstva vnitra, finalista soutěže Manažer roku v roce 2003 a 2004

Autor kapitoly: 4.3, 4.3.1



**prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.**

Vedoucí katedry managementu Vysoké školy Ekonomické, člen Akreditační komise ČR

Autor kapitoly: 3, 3.1, 3.1.1

**Jan Vizee**

Management Consultants, Apeldoorn, Nizozemsko

Autor kapitoly: 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4

**Ing. DrS. Hans J. L. M. Wesseling**

Absolvent nizozemských a britských univerzit, praktické zkušenosti v manažerských funkcích doma i v zahraničí, naposledy u firmy Heineken (marketing director)

Autor kapitoly: 3.2, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6



# Předmluva

*Tvořivá práce a etika určuje tempo a směr rozvoje.*

*Úroveň tvořivé práce a etiky v managementu  
může ovlivnit kvalitu podnikatelského prostředí  
pozitivně, ale i negativně.*

Podnikatelské prostředí nevzniká samo od sebe, ale je výsledkem úsilí pracovníků ve všech institucích, orgánech a společnostech, které svou činností mohou na vývoj pracovního prostředí působit. Výsledek působení je určován etickými postoji, pracovní erudicí, aktivitou a funkčním postavením každého z nás. Tuto skutečnost, když se kritizuje a žehrá na úroveň podnikatelského prostředí, si mnozí neuvědomují.

Existence manažerů v podnikatelských, veřejných a správních organizacích, stejně jako ostatních pracovníků, je spojena s pracovištěm a jeho efektivním působením. Když organizace není ekonomicky efektivní, nebo když efektivnosti bylo dosaženo neetickými postupy, existence všech zaměstnanců, nadřízených i podřízených, je stejně ohrožena. Navíc taková situace ovlivňuje klima nejenom ekonomického okolí organizace, ale i ovlivňuje dobré jméno celého podnikatelského prostředí.

Všichni manažeři si dnes již uvědomují, že úspěch firmy nezávisí jenom na kvalitě jejich práce, ale na kvalitě práce celého pracovního kolektivu. V současné době proto soustřeďují pozornost na úroveň pracovního prostředí, péči o pracovníky, zlepšování pracovních vztahů mezi zaměstnanci, na jejich spokojenost a identitu k firmě. V řízení pracovních zdrojů nejde o jednostranný vztah. Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci jeho úsilí i náklady s tím spojené ocení svou identitou, vysokou pracovní aktivitou a tvořivostí. Výsledek nových postojů zaměstnanců se projeví v úrovni inovační aktivity organizace a v úspěchu podnikání.

Při vytváření dobrých vztahů ve firmě se zapomíná na skutečnost, že firma není izolovaný organismus, ale že působí v prostředí, které sice může do jisté míry ovlivňovat, které však intenzivně ovlivňuje její existenci. Proto se v poslední době setkáváme s diskusemi o kvalitě podnikatelského prostředí a s aktivitami prosazujícími sociální a společenskou odpovědnost v procesu podnikání.

Chceme přispět k názoru, že podnikatelské prostředí neovlivňuje jenom výsledek působení podnikatelských organizací nebo politických institucí, ale že je výsledkem angažovanosti každého z nás. Nejde však o jakoukoli angažovanost. Ta musí vycházet z morálky, odbornosti a vůdcovství. V souhrnu z důsledného uplatňování etiky v managementu na všech organizačních hladinách podnikatelských, veřejných a správních organizací.

Neúspěch firmy je často omlouván nedokonalostí podnikatelského prostředí, rozpornými směrnici, nedostatečnými zákony a pomalým vynucování práva, neetickým jednáním apod. Málokdy se přiznává, že chybu způsobila nedůvěra k novým poznatkům, obava z inovací ve vlastní práci a z preferování například stranickosti před společenskou odpovědností.

To se netýká jenom manažerů firem, ale všech pracovníků, kteří mohou vývoj podnikatelského prostředí jakýmkoli způsobem ovlivňovat. Všechny manažerův podnikatelské, státní a veřejné sféry, kteří často přistupují k řešení problémů konzervativně, bez kreativity a vyjasněných cílů i názorů na etický a společenský význam svých rozhodnutí.

Absence etiky se v současné době prakticky týká více nebo méně managementu všech světových ekonomik. Na jedné straně se setkáváme s pochybeními manažerů předních světových firem a na druhé straně se setkáváme s novými metodami a poznatky, jimiž by se měl současný management i celé podnikatelské prostředí inovovat. Setkáváme se s doporučováním zjednodušovat a zmenšovat organizační struktury, zdokonalovat manažerské metody, především na základě prohlubování týmové práce, partnerství na bázi metody win-win a také na společenské a sociální odpovědnosti organizací (CSR – Corporate Social Responsibility), která na základě získaných zkušeností z aplikace a syntézy rozvíjí a doplňuje řadu již známých metod.

Často se stává, že nové metody jsou prezentovány izolovaně, bez upozornění na jejich vzájemné souvislosti a návaznosti, což mnohdy snižuje zájem o jejich následování a praktické využití.

Úloha člověka, jako nositele a realizátora tvořivosti v pracovním procesu je obecně známá a uznávána. Soustředění pozornosti na zvyšování efektivnosti managementu lidských zdrojů v podnikatelské i nepodnikatelské sféře, je proto jenom přirozeným důsledkem.

Zvyšování kvality mezilidských vztahů v organizacích, jejich kreativní rozvoj a rychlá realizace inovací, stabilita pracovníků na pracovišti a kariérní růst nezávisí jenom na manažerech, ale na všech zaměstnancích. Zaměstnanci tvoří tým, společně s manažerem se podílejí na tvorbě strategie a na její realizaci. Zaměstnavatel se stará o stabilizaci a růst kariéry schopných pracovníků a oni vědí, že mu mohou důvěřovat a že se na něho mohou spoléhat i v osobních problémech. Na druhé straně je samozřejmé a etické, že pracovníci se ztotožňují s potřebami organizace a respektují její zájmy. Jde o uplatňování etiky a tvořivosti ve vztazích v obou směrech.

Tato publikace neusiluje o to, aby se stala pracovní rukověť manažerů, ale klade si cíl motivovat nejenom manažery, ale i ostatní pracovníky k zamyšlení nad nezbytným hledáním nových forem mezilidských vztahů a pracovních metod na pracovištích. Budeme potěšeni, když bude motivovat i pedagogy ekonomicky orientovaných škol, aby připravovali své studenty na nové formy mezilidských vztahů na jejich budoucích pracovištích.

Čtenáře proto seznamujeme i s názory a zkušenostmi zahraničních spolupracovníků, aby mohli hledat souvislosti mezi jejich i našimi problémy i názory a nechali se jimi inspirovat při řešení každodenních pracovních problémů.

Zdenek Dytrt

# 1 Podnikatelské prostředí

Vývoj světové ekonomiky vyžaduje urychlit přizpůsobování podnikatelského prostředí a výkonnosti naší ekonomiky požadavkům domácího i světového trhu. To souvisí i s celoživotním prohlubováním odbornosti a etických postojů při hledání nových pracovních metod a postupů v rámci managementu podnikatelské sféry, státní a veřejné správy. Setkáváme se s novým vývojovým trendem v řízení světových ekonomik, jehož význam je stále více zdůrazňován na základě výsledků sociálně ekonomických analýz a metod, s nimiž se postupně seznamujeme.

Uplatňování etiky v podnikatelském prostředí je pokládáno za prioritu, protože souvisí s dynamickým rozvojem vědy a techniky, který nepřichází jenom se žádoucími a pozitivními přínosy, ale je spojený i s nežádoucími jevy a jejich dopadem především na mezilidské vztahy. To se projevuje častými nedostatky v komunikaci, zvláště mezi podnikatelskou, veřejnou a správní sférou i v jejich působení na tvorbu ekonomického a sociálního okolí, a posléze celého podnikatelského prostředí.

Naznačme si prostor podnikatelského prostředí, vlivy působící na jeho vývoj a chování, které bychom od něj očekávali:

- Podnikatelské prostředí je dáno prostorem mezi centrálními a regionálními institucemi státní a veřejné správy, které svým konáním ovlivňují působení jednotlivých podnikatelských subjektů a vytvářejí podmínky pro jejich účast na domácím a zahraničním trhu.
- Na základě podmínek a pravidel vymezených centrálními i regionálními institucemi veřejné a státní správy, by podnikatelské subjekty měly uspokojovat svou pracovní aktivitou potřeby svého ekonomického okolí.
- Docílenými výnosy podnikatelské subjekty zabezpečují svůj rozvoj a svými odvody se podílejí na tvorbě státního a veřejného rozpočtu, který přerozděluje finanční zdroje a pokrývá potřeby institucí veřejné a státní správy.
- Instituce veřejné a státní správy spolupracují více méně intenzivně s podnikatelskou sférou, přímo i nepřímou, spolu s různými svazy, poradenskými a neziskovými organizacemi, podílejí se na tvorbě pravidel v podnikání a tím se zúčastňují řízení žádoucího technicko-ekonomického a sociálního rozvoje společnosti.
- Partnerská spolupráce centrálních a regionálních institucí se ziskovými a neziskovými organizacemi dává předpoklad projektování etických a efektivních metod a prostředků k dosažení strategických cílů společnosti a tím i podnikatelského prostředí.
- Partnerský vztah ziskové i neziskové sféry předpokládá vzájemné dodržování etických postojů.

Podnikatelské prostředí není statické. Vyvíjí se v závislosti na rozvoji a úrovni ekonomiky, domácí i zahraniční politiky a samozřejmě i etických postojů jednotlivců, při plnění strategie politického, ekonomického a sociálního rozvoje společnosti. Úloha etiky v procesu tvorby podnikatelského prostředí ovlivňuje intenzitu vnímání potřeb, hodnocení a realizaci žádoucích postupů centrálních, regionálních a podnikatelských subjektů společenského vývoje.

Positivní vývoj podnikatelského prostředí záleží na dobré partnerské spolupráci centrálních a regionálních institucí s podnikatelskými organizacemi. Dnes je již všeobecně uznáváno, že uvedené organizace a instituce se vzájemně potřebují a nemohou bez sebe existovat. Míra

etiky ve vzájemných postojích určuje úroveň a prospěšnost jejich spolupráce, která by se měla rozvíjet na bázi partnerství.

Za metodu rozvoje etického partnerství je ve světě považována metoda vítěz-vítěz (win-win), spočívající v tom, že všichni účastníci partnerských aktivit musí být ve výsledku svého jednání, spolupráce a rozhodování vítězi. K rozvíjení tohoto vztahu by mohly přispět svými etickými postoji i neziskové organizace exaktními a pravdivými radami a informacemi, které vyplývají z aktivit jejich působení.

I když odpovědnost za kvalitu podnikatelského prostředí a jeho dopad na působení podnikatelských subjektů jsme obvykle zvyklí přisuzovat centrálním a regionálním institucím veřejné a státní správy, nesmíme zapomínat, že nehodnotíme činnost virtuálních institucí, ale činnost konkrétních lidí, kteří v nich působí. Jde o jejich tvořivost, odbornost a respektování etických vztahů a postojů.

Důležitou úlohu v tomto procesu hraje aktivita a etické postoje manažerů jednotlivých organizačních hladin institucí veřejné a státní správy, které určují prostor a rámcová pravidla pro působení podnikatelských a neziskových organizací. K jejich povinnostem patří systémové sledování etických postojů svých podřízených, jak postupují při rozpracování a realizování jejich zadání.

Podnikatelské subjekty mají pro uplatňování svých aktivit vymezený prostor především právními a organizačními normami centrálních a regionálních institucí. V mnohých organizacích, kde začali působit zahraniční investoři, se již ve značné míře setkáváme s kreativními a etickými postoji při vyplňování vymezeného podnikatelského prostoru. V řadě firem, zejména středních a malých, management dává přednost tomu, aby vycházel z minulých zkušeností. Nestimuluje své zaměstnance k aktivní tvořivosti při plnění pracovních činností v současných podmínkách.

Manažeri malých a středních firem nepřekonávají tvořivě vnitřní a vnější problémy, protože se obávají komplikací ve své práci a rizik, s nimiž je vždy spojena každá změna současného stavu. Proto opatření centrálních a regionálních institucí přijímají již předem negativně a s obavami; zpochybňují jejich účinnost, míru etiky i skutečné příčiny, pro něž objektivně vznikla jejich potřeba. Na druhé straně manažeri plně nevyužívají možnosti na tvorbě těchto opatření aspoň minimálně participovat.

Management podnikatelských organizací neuvažuje strategicky a vysvětluje to tím, že na základě mnohých zkušeností nevěří v dlouhodobou platnost právních a organizačních norem centra. Svou pozornost věnuje spíše hledání „taktických“ přístupů, aby byl schopen výhodně manévrovat ve velkém množství existujících norem a předpisů, které nemají vždy etický ani identicky provázaný obsah.

Tento stav se pak projevuje v laxním chování jimi řízených pracovníků, kteří své povinnosti plní stereotypně, bez nezbytného pocitu odpovědnosti, loajality a identity se zaměstnavatelem a firmou. Neuvědomují si, že jsou na prosperitě firmy a jejím dobrém jménu existenčně závislí, stejně tak, jako jejich manažer. Tím se mezi nimi postupně vytváří nežádoucí vztah nedůvěry a nejistoty, který neprospívá ani jedné straně.

Manažer se neobejde bez zaměstnanců, kteří by realizovali jeho podnikatelské záměry, ale ani zaměstnanci se neobejdou bez manažera, ať je, nebo není vlastníkem firmy. Manažer i pracovníci spolu tvoří tým, v němž se obě strany spoléhají na odbornost, etické pracovní postoje a dobré mezilidské vztahy. Právě tyto důvody přispívají k tomu, že v podnikatelských subjektech se mezi pracovníky na jednotlivých stupních řídicí vertikály vyvíjejí nové partnerské vztahy.

Pracovníci i manažeri si uvědomují, že jsou při plnění svých pracovních povinností na sobě závislí, že izolovaně nejsou schopni řešit stále složitější nároky a požadavky. Poznali,

že neobstojí-li podnikatelská organizace v konkurenčním prostředí, existenční problémy se nevyhnou ani manažerům, ani podřízeným pracovníkům. Toto poznání dává předpoklad k rozvoji týmové práce.

## 1.1 Odpovědnost za podnikatelské prostředí

Na všech hladinách řízení ekonomické a správní sféry společnosti pracují lidé, kteří svými výkony, erudicí, zkušenostmi a etickým působením vytvářejí pocit spokojenosti či nespokojenosti ve svém okolí. Za úspěch či neúspěch řízeného objektu jsou proto plně odpovědní. Tím směřujeme k potvrzení známé skutečnosti, že na kvalitě podnikatelského prostředí se podílejí nejenom centrální a regionální instituce nebo jednotlivé podnikatelské subjekty, ale především odbornost a etické postoje všech pracovníků na všech organizačních hladinách, kteří poslání těchto organizací projektují a realizují.

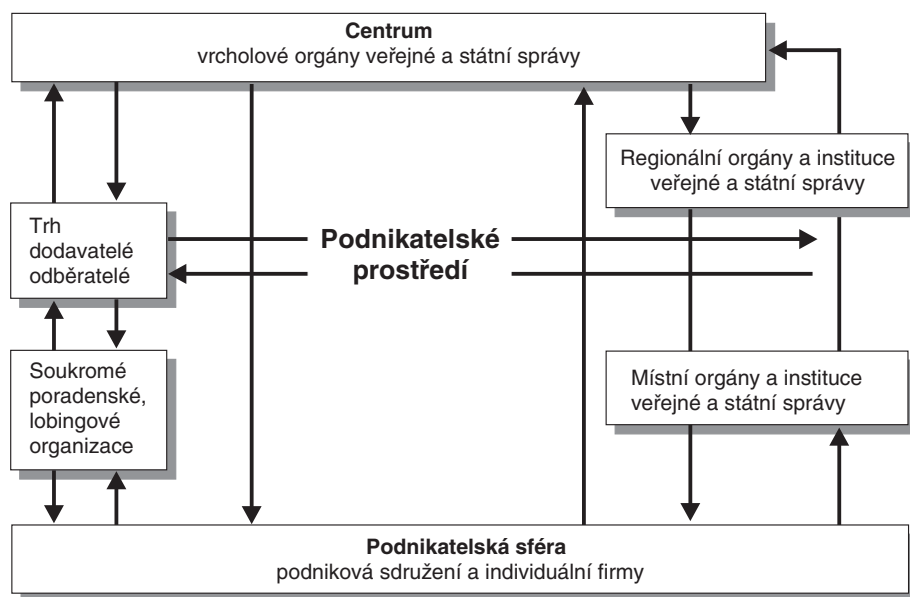
Při hodnocení činnosti a poslání jednotlivých organizací systému státních institucí a různých společenských subjektů se setkáváme s anonymní odpovědností. Zapomínáme, že jejich dobré jméno a efektivní působení vytváří kvalita práce a etických postojů všech jejich zaměstnanců. Při objektivním hodnocení působnosti institucí státní a veřejné správy nelze neuvádět pracovníka a jeho odpovědnost, pakliže je za nedostatečnost své práce, určitého rozhodnutí či výnosu zodpovědný. Jednotliví pracovníci vytvářejí kulturu a dobré jméno instituce jako celku. Sledování a hodnocení pracovních výsledků jednotlivých pracovníků je proto zodpovědnou činností všech manažerů, zvláště vrcholových.

Odpovědnost pracovníků v podnikatelských organizacích je více zřejmá a snadněji formulovatelná, než v organizacích veřejné a státní správy, kde se dělba práce více odehrává především na bázi obtížně měřitelných hodnot řešených problémů a intenzivněji působících vlivů, především z politického okolí. Podnikatelské organizace své výsledky prokazují na základě měřitelných výsledků svých činností, přestože i ony musí s existencí kvalitativních (neměřitelných) hodnot podnikových jevů ve své činnosti počítat.

Proto více než dříve spočívá odpovědnost za vedení svých zaměstnanců k celoživotnímu systému vzdělávání, rozvíjení odbornosti, etických postojů a identity ke svému pracovišti na vedoucích pracovnících. Vzdělání pracovníci snadněji pochopí, že jsou se svým zaměstnavatelem existenčně spojeni. Dále by manažeři měli intenzivněji vést zaměstnance k zodpovědnosti za výsledky jejich práce, především na základě toho, jaký má dopad na uspokojování potřeb a zájmů jejich ekonomického okolí. Vzdělaný zaměstnanec pochopí, že sociální odpovědnost nespočívá pouze v povinnosti zaměstnavatele zvyšovat péči o potřeby zaměstnance, ale že zaměstnanec musí mít stejný pocit odpovědnosti a zajišťovat svou činností povinnosti a strategické cíle firmy.

V této souvislosti je třeba připomenout, že ne každý manažer je dobrým vůdcem, avšak ne každý vůdce může být dobrým manažerem. S tím souvisí, že absence etiky v managementu přináší nejistotu pracovníkům na všech hladinách řízení a odůvodňuje jim i rozšiřování nežádoucích praktik.

Názorný pohled na vznik, vývoj a složitost podnikatelského prostředí a na vlivy, jejich zdroje, provázanost a vzájemnou korelaci, které formování podnikatelského prostředí ovlivňují, vyplývá z obrázku 1.1.



**Obr. 1.1** *Nástin podnikatelského prostředí – prostor ovlivňovaný působením lidí*

Zdůrazňujeme-li, že úroveň podnikatelského prostředí nezávisí na institucích, ale na lidech kteří v nich pracují, pak je nutno v managementu se intenzivněji zabývat jejich stimulací a především jejich ochotou nechat se motivovat.

Na významu proto nabývá část managementu zabývající se etikou pracovníků, zejména metodami stimulace a motivace. To se týká všech pracovníků na všech hladinách řídicí vertikály. Jde o výchovu k aktivní a tvořivé motivaci pracovníků, která je orientována na efektivnost ekonomiky a dobré jméno pracoviště.

Proto prioritou vedení lidí (leadership) je hledat účinné metody stimulace, aby pracovníci byli motivováni k tvořivému plnění úkolů a k zodpovědnosti za výsledky své práce. Úspěšné vedení lidí souvisí s uplatňováním sociální odpovědnosti firmy, která rozvíjí a ovlivňuje kvalitu vztahu pracovníka k pracovišti, k pracovnímu kolektivu a k participaci na jeho stabilitě. Nezbytnou podmínkou stability pracovního kolektivu je informovanost o podnikové strategii a možnosti kariérního růstu. K tomu napomáhají etické vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci i jejich pravidelné kontakty při hodnocení pracovníků.

## 1.2 Etika podnikatelského prostředí

Na žádoucím rozvoji podnikatelského prostředí se podílejí pracovníci, když usilují o dobré jméno svých firem a rozvoj jejich ekonomiky. Úspěšné úsilí pracovníků vyplývá z komplexnosti manažerské práce. Mnozí manažeři si uvědomují, že nepostačí řídit vývoj ekonomiky jenom na bázi managementu měřitelných vlastností ekonomických jevů, o nichž vypovídají podnikové ukazatele, ale že je zapotřebí věnovat stejnou pozornost i jejich neměřitelným kvalitativním vlastnostem.

Oba pohledy na chování podnikových jevů spolu souvisejí a doplňují se. Teprve ve spojení splňují podmínku pro uplatňování komplexnosti v rozhodovacím procesu a systémové zobra-



zení ekonomicko sociálních jevů. Tím dochází k uplatňování pravidla komplexnosti v managementu firmy a veřejných a správních institucí. To je projevem manažerské etiky v rozhodování manažerů na všech řídicích hladinách.

Tvorbu etiky v podnikatelském prostředí ovlivňuje:

- partnerská spolupráce všech podnikatelských organizací, veřejných a správních institucí, které mohou jeho úroveň ovlivňovat,
- kreativní uplatňování systému manažerské etiky rozvíjením subsystémů morálky, erudice a vůdcovství v rámci komplexního rozhodování o změnách v managementu řízených subjektů,
- kreativita a komplexnost zobrazování při řízení vývoje měřitelných ekonomických jevů,
- sledování a ovlivňování vývoje neměřitelných vlastností podnikových jevů bezprostředně ovlivňujících etický rozměr managementu,
- systematické zkoumání vztahů mezi kvalitativními a kvantitativními vlastnostmi ekonomických jevů a využívání získaných poznatků ve strategii řízeného objektu,
- analyzování míry vzájemného ovlivňování kvalitativních a kvantitativních vlivů, jejich příčin, vztahů a jejich těsností, při jejich hodnocení,
- zvyšování vypovídací schopnost ukazatelů technického, ekonomického a sociálního vývoje verbální charakteristikou zobrazovaných jevů,
- kvalita stimulace rozvíjení sociální odpovědnosti v managementu lidských zdrojů,
- uplatňování vůdcovských metod při rozvíjení motivace kreativity pracovníků v rámci managementu a realizace změn ve vnitřní struktuře řízeného objektu i v jeho postavení v ekonomickém okolí.

Komplexní řízení ekonomických jevů tedy vyžaduje, aby manažeri ve svých pracovních metodách uplatňovali systém manažerské etiky ve všech jejích subsystémech a prvcích. Jde o subsystémy morálky, erudice a praktické aplikace (vedení lidí), které jsou podrobněji rozváděny jejich dílčími prvky.<sup>1</sup>

Je-li soustředěn cíl managementu jenom na růst měřitelných (kvantitativních) vlastností ekonomických jevů, pak úsilí pracovníků je značně zjednodušováno. Soustřeďuje se jen na počet, objem, váhu, finance, aniž by byla věnována dostatečná pozornost cestám, jimiž bylo příslušných měřitelných hodnot dosaženo.

Úsilí managementu maximalizovat kvantitativní výsledky práce snižuje požadavek na tvořivost. Zjednodušuje pracovní úsilí a dává možnost k aplikování nežádoucích pracovních metod a postupů. Takové zjednodušování managementu zvyšuje na druhé straně požadavek na rozsah a důslednost kontroly a s ní spojených nákladů.

Aktivita pracovníků státních a veřejných institucí a podnikatelských organizací, kteří svými pracovními postupy strategicky ovlivňují vývoj podnikatelského prostředí, by se měla soustředit především na rozvíjení:

- Znalostí pracovníků v oblasti etiky managementu. Považovat manažerskou etiku za systém práce, respektovat význam subsystémů a jejich prvků. Sjednotit názory všech pracovníků na význam aplikace etiky v každodenní práci, jako předpokladu pro žádoucí vývoj podnikatelského prostředí.

<sup>1</sup> Podrobněji viz: Dytrt, Z. a kolektiv: Manažerské kompetence v Evropské unii, C. H. Beck, Praha, 2004.

- Kreativního managementu. To znamená rozvíjení metod tvořivé práce při řízení a řešení projektů změn – inovací – jak v metodách vlastní řídicí práce, tak i v metodách řízení vnitřní struktury řízeného objektu.
- Sociální odpovědnosti firmy (Corporate Social Responsibility). Jde o uplatňování vhodných metod stimulace pracovníků, které by intenzivněji zvyšovaly stimulování jejich pracovní motivace, identitu a stabilizaci na pracovišti. Současně vést pracovníky k tomu, aby na úsilí firmy odpovídali zodpovědností za svůj osobní růst a pracovní aktivitu.
- Úrovně a možnosti vnitřní a vnější komunikace, která je významným předpokladem pro vývoj pracovního prostředí a působení organizace v ekonomickém okolí. Je atributem firemní kultury (corporate culture).

Často se říká, že vůdcem se člověk rodí. Samozřejmě, že v takovém případě to má člověk jednodušší, ale vůdcem se může stát každý, když vyvine potřebné úsilí. Jde o získání potřebné kvalifikace a osvojení metod etického myšlení a rozhodování. To vyžaduje proniknout do systému etiky v managementu, být přesvědčen o jeho významu a mít vůli důsledně jej v praxi uplatňovat, nejenom u sebe, ale i ve svém okolí.

Vůdcovství se výrazně projevuje ve vedení pracovníků k zodpovědnosti, stabilizaci a k identitě k pracovišti a manažerovi, jenž chápe svou činnost jako poslání. V managementu uplatňuje partnerství a postupuje jako vedoucí pracovního týmu

### 1.3 Vliv fluktuace na vývoj podnikatelského prostředí

Fluktuace pracovníků v organizacích má významný a doposud nedostatečně vyčíslený dopad na celou ekonomiku, státní rozpočet a v neposlední míře i na úroveň podnikatelského prostředí. Vývoj nežádoucí fluktuace není statisticky sledován, i když výrazně komplikuje management lidských zdrojů, snižuje pracovní odpovědnost a identitu k pracovnímu kolektivu, firmě a ve svém souhrnu k celé společnosti.

Nehovoříme o žádoucí fluktuaci, která má praktický význam pro organizaci při zkvalitňování pracovního kolektivu. Žádoucí fluktuace do určité míry plní i úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, pracovního prostředí apod.

Máme na mysli nežádoucí fluktuaci, která významně zvyšuje náklady státního rozpočtu v sociální oblasti, snižuje účinnost vynaložených nákladů na rozmísťování a zapracování pracovníků, kteří se po určité době z různých a neřešených příčin rozhodli k fluktuaci. Od svého rozhodnutí změnit pracoviště postupně snižují svou pracovní výkonnost, připravují svůj odchod a hledají nové zaměstnání. U některých pracovníků jde o promyšlený postoj jak získat větší finanční prostředky, když personální politika zaměstnavatele neodpovídá jejich současným potřebám. Někdy je naopak uspokojí i nižší mzdy, které sice snižují životní úroveň, avšak lze je získat s nižším pracovním nasazením. Manko ve finančních prostředcích se často pokouší doplnit krátkodobými černými výdělky.

Fluktuující pracovník znehodnocuje náklady zaměstnavatele spojené s jeho přijetím a novému zaměstnavateli, který jej přijal do zaměstnání, opět zvyšuje náklady spojené s nástupními formalitami a potřebným zapracováním, tedy po dobu, v níž nepodává plný pracovní výkon. Takový postup se ovšem odehrává jen v případě, když může okamžitě nastoupit do nového zaměstnání. Jinak vstupuje do evidence nezaměstnaných a pobírá podporu od Úřadu práce. U některých osob v evidenci nezaměstnaných se často nejedná o mimořádný a nežádoucí stav, ani o nezaviněnou situaci v životní tísni.

Pro získání představ o nákladech spojených s fluktuací, byly v rámci bakalářské práce<sup>2</sup> na základě fiktivních dvou nezaměstnaných simulovány dva následující případy fluktuace, podle podmínek existujících v okrese „O“.

## PŘÍKLAD

- Pracovník „A“ – svářeč, změnil místo a okamžitě nastoupil opět na místo svářeče v jiném podniku.
- Pracovník „B“ – v dělnické kategorii skladník, opustil pracovní místo, nenašel zaměstnání, byl šest měsíců v evidenci Úřadu práce, a v rámci individuálního akčního programu byl po té době rekvalifikován pro profesi svářeče. Celkem po 15 měsících nezaměstnanosti (průměrná doba evidence uchazečů o práci v Úřadu práce okresu O) nastoupil do nového podniku v rekvalifikované profesi jako svářeč.

V obou případech byly uvažovány náklady, které dle platných předpisů vznikají jak u předchozího zaměstnavatele v rámci evidence a individuálního akčního plánu Úřadu práce, tak i u nového zaměstnavatele.

*Porovnání nákladů spojených s fluktuací u dvou fiktivních osob v Kč*

Pracovník	Osobní náklady fluktuanta spojené s přestupem	Náklady předchozího zaměstnavatele	Náklady státu	Náklady nového zaměstnavatele	Celkové náklady
<b>A</b>	1464	54 411	0	11 780	67 655
<b>B</b>	4392	492	169 547	21 708	196 139

**Firma, u níž byl pracovník „A“** zaměstnán jako svářeč, s ním ukončila pracovní poměr z organizačních důvodů a on okamžitě nastoupil do nového zaměstnání. Nehlásil se o podporu u Úřadu práce. V tomto případě je výpovědní lhůta 3 měsíce a firma musí zaměstnanci vyplatit odstupné ve výši dvou průměrných měsíčních platů. Pracovník si ve výpovědní lhůtě aktivně hledá zaměstnání a využívá k tomu zákonem dané „placené volno“ v celkové délce 6 dnů (nárok je na 0,5 dne každý týden po dobu výpovědní lhůty). V tomto období si kupuje každý den regionální a inzertní noviny a sleduje nabídky volných pracovních míst. V průměru jednou týdně se zúčastní výběrového řízení, nebo navštíví vybraného zaměstnavatele mimo město (průměrně 60 Kč/týdně). Na konci výpovědní lhůty se podrobí výstupní lékařské prohlídce, která bude trvat 2 hodiny. Dále bude předávat pracovní místo a provádět organizační úkony spojené s ukončením pracovního poměru v celkové době 2 hodin. Pracovník personálního útvaru veškerou agendu s ukončením pracovního poměru vyřídí asi za 2 hodiny. Je zde zahrnuto sepsání výpovědi z organizačních důvodů, vystavení zápočtového listu, vystavení dokladů pro zdravotní pojišťovnu, odhlášení na České správě sociálního zabezpečení.

Náklady zaměstnance [Kč]		Náklady zaměstnavatele [Kč]	
noviny, tiskoviny	264	odstupné	36 768
jízdné	720	odvody	12 869
telefon	480	placené volno	5 253
		k tomu odvody	1 839
		lékařská prohlídka	219
		k tomu odvody	77
		poplatek lékařů	90
		administrativní náklady	219
		k tomu odvody	77
<b>celkem</b>	<b>1 464</b>	<b>celkem</b>	<b>54 411</b>

<sup>2</sup> Hálová, H.: Pilotní ověření akčního plánu Úřadu práce. Ekonomicko správní fakulta Univerzity Pardubice, 2005.

Náklady nového zaměstnavatele [Kč]	
lékařská vstupní prohlídka	219
odvody	77
odměna lékaři	90
školení požární ochrany	219
odvody	77
odměna školiteli	200
seznámení s pracovištěm a organizací	274
odvody	96
ochranné pracovní pomůcky	3 200
doplnění do průměrné mzdy po dobu 1 měsíce	5 428
odvody	1 900
<b>celkem</b>	<b>11 780</b>

### Pracovník „B“ Zaměstnání zprostředkované Úřadem práce

Pracovník „B“ pracoval jako skladník v kovovýrobě s platem 15 246 Kč. Po ukončení pracovního poměru požádal o zprostředkování zaměstnání a o podporu v nezaměstnanosti. Je mu 47 let. Splňuje zákonem dané podmínky a je mu přiznána podpora v nezaměstnanosti po dobu tří měsíců ve výši 50 % průměrné čisté mzdy, která činí 11 822 Kč a 45 % do vyčerpání podpůrní doby, což je v případě, když uchazeč není nemocný, doba tří měsíců. Na druhé návštěvě u zprostředkovatele je mu nabídnuto skupinové poradenství v délce 1 hodiny. Uchazeč je aktivní při vyhledávání nového pracovního místa, ale přesto neúspěšný. Po uplynutí 6 měsíců podpůrní doby, kdy je hmotně zajištěn podporou v nezaměstnanosti, podá žádost na městském úřadě o dávky do výše sociální potřeby, které jsou mu měsíčně vypláceny. V sedmém měsíci evidence je mu Úřadem práce nabídnut individuální akční plán, který přijímá a podepisuje s úřadem práce dohodu o jeho uskutečnění. Aktivně spolupracuje se zprostředkovatelem, který jej posílá na oddělení poradenství a rekvalifikací k individuálnímu poradenství. Vzhledem k tomu, že uchazeč není schopen specifikovat, jaké má představy o svém budoucím zaměstnání, za pomoci bilanční diagnostiky, jež trvá 10 dní, je vybráno povolání svářeče, s čímž se uchazeč ztotožnil. V osmém měsíci evidence sepsuje dohodu o rekvalifikaci na pozici svářeče v ochranné atmosféře a nastupuje do kurzu, který trvá 1 měsíc a po tuto dobu pobírá podporu v nezaměstnanosti ve výši 60 % čisté mzdy. I přes vykazovanou aktivitu se nepodařilo uchazeče umístit na trhu práce a po uplynutí pěti měsíců platnosti individuálního akčního plánu je plán ukončen a zhodnocen. Firma, která je ochotna jej přijmout do zaměstnání podá na Úřad práce žádost o příspěvek na mzdu na vyhrazené pracovní místo svářeče. Rozhodnutím ředitele Úřadu práce je schválen příspěvek na mzdové náklady ve výši 8750 Kč měsíčně po dobu 7 měsíců. Pracovník „B“ je po 15,33 měsících evidence přijat na dotované místo jako svářeč. Zaměstnavatel s ním má stejné dílčí náklady jako s pracovníkem „A“, až na náklady na dobu zapracování. Vzhledem k tomu, že „B“ nemá žádné zkušenosti se svařováním, zapracování mu trvá po dobu celých tří měsíců zkušební lhůty. Prvních 10 dní je jeho výkon na 60 % očekávaného výkonu a zbývajících 53 dní na 80 %. Zaměstnanec se jeví zaměstnavateli jako perspektivní a nevyužije zkušební lhůty k ukončení pracovního poměru.

Náklady zaměstnance [Kč]		Náklady původního zaměstnavatele [Kč]	
noviny, tiskoviny	792	lékařská prohlídka (výstupní)	182
lékařská prohlídka	182	k tomu odvody	64
jízdné	2 160	organizační úkony (2 hod.)	182
telefon	1 440	k tomu odvody	64
<b>celkem</b>	<b>4 392</b>	<b>celkem</b>	<b>492</b>
Náklady státu [Kč]			
podpora v nezaměstnanosti po dobu 6 měsíců		33 693	
odvody státu na zdravotním pojištění po dobu evidence (13,5 % z min. mzdy po dobu 15,33 měsíce)		14 871	
bilanční diagnostika		4 940	
svářečský kurz		8 806	
lékařský posudek		75	
podpora v nezaměstnanosti po dobu rekvalifikace		7 094	
příspěvek na mzdy		61 250	
dávka sociální potřeby (8,33 měsíce × 4 660)		38 818	
<b>celkem</b>		<b>169 547</b>	