

Obrázok 1.1 Vedenie ľudí.

Zdroj: Vlastné spracovanie.⁴

Vedenie ľudí možno teda definovať ako **proces, v ktorom určitý individuálny subjekt – líder – usmerňuje spolupracovníkov určitým spôsobom (štýlom) so zámerom splnenia určitých cieľov**. Líder⁵ je potom človek, ktorého správanie a činy usmerňujú správanie spolupracovníkov, pričom jeho vystupovanie je pre ostatných v kolektíve návodom charakterizujúcim akceptovateľné a neakceptovateľné správanie. Výsledkom vedenia ľudí je **zmena v správaní spolupracovníkov** cez zmenu ich myslenia a cítenia vo vzťahu k určitým javom organizačnej reality a nasmerovanie energie vedených ľudí na stanovené ciele.

V súčasnosti sa začína v odbornej literatúre presadzovať názor, že vo vedení ľudí nejde už len o usmerňovanie (ovplyvňovanie, aktivizovanie, koordinovanie a pod.) členov pracovnej skupiny, ale aj o **usmerňovanie ostatných stakeholderov**, s ktorými líder prichádza do kontaktu pri výkone svojej práce.⁶ V odbornej literatúre sa rozširuje chápanie pôsobnosti a zodpovednosti lídra. Rastie význam manažérskej funkcie vedenia ľudí a posilňuje sa tlak na odklon od čisto inštrumentálneho chápania lídra smerom k humanistickému chápaniu. V súlade s inštrumentálnym chápaním je hlavnou úlohou lídra dosiahnuť úspech v podobe finančného profitu organizácie. Humanistické chápanie preferuje typ lídra ako pokorného altruistu, ktorý v profe-

⁴ Schéma vychádza z článku REMIŠOVÁ, A. – LAŠÁKOVÁ, A. 2013. K pojmom vedenie ľudí a etické vedenie ľudí. In *Manažment v 21. storočí: Problémy a východiská*. Trenčín : Vysoká škola manažmentu, 2013, s. 283-293. Dostupné na internete: <http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2013/editovane_prispevky/32.%20Remi%C5%A1ov%C3%A1_La%C5%A1kov%C3%A1.pdf>. Na účely tejto práce bola pôvodná schéma modifikovaná.

⁵ V danej práci i v celom výskume chápeme slová „manažér“ a „líder“ ako synonymá.

⁶ MAAK, T. – PLESS, N. M. 2006. Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. In *Journal of Business Ethics*. 2006, no. 66, p. 99-115.

organizačné politiky a procesy, štýl vedenia ľudí a iné. **Spoločenské faktory** zahŕňajú hodnoty, presvedčenia a praktiky, ktoré dominujú v danom spoločenskom systéme⁴⁰, ako aj politické, ekonomické, legislatívne, kultúrne podmienky a verejnú mienku.⁴¹ **Situačné faktory** súvisia s vnímaním morálneho problému v konkrétnom kontexte. Ide najmä o tzv. silu situácie (v určitom kontexte majú jednotlivci s odlišnými individuálnymi charakteristikami tendenciu zvoliť rovnaké riešenie vplyvom silného situačného kontextu) a tzv. morálnu intenzitu⁴², ktorá závisí od rozsahu dôsledkov rozhodnutia, pravdepodobnosti a koncentrácie výsledku, časovej bezodkladnosti riešenia, blízkosti morálneho problému a spoločenskej dohody.

1.9 Organizačná kultúra

Vedenie ľudí sa odohráva na pozadí dvoch základných procesov, prostredníctvom ktorých líder usmerňuje svojich spolupracovníkov: tvorba organizačnej kultúry a využívanie moci spolu s politickým správaním lídra. Vo všeobecnosti možno organizačnú kultúru rámcovo vymedziť ako sociálny fenomén, ktorý⁴³:

- » má skupinový charakter,
- » vytvára sa tým, že ľudia zdieľajú skúsenosti z pracovného života,
- » vzniká na základe komunikácie, kooperácie a koordinácie medzi členmi organizácie,
- » je tvorený zo súboru navzájom prepojených prvkov, ako sú napríklad hodnoty, príbehy, rituály,
- » ovplyvňuje konanie, myslenie a cítenie ľudí a zároveň je nimi ovplyvňovaný,
- » vymedzuje akceptovateľné a neakceptovateľné spôsoby správania a myslenia členov organizácie vo vzťahu k veciam, javom a udalostiam z organizačného prostredia,
- » je originálny pre každú organizáciu,
- » len čo sa ustáli jeho charakter, je ťažké ho zmeniť.⁴⁴

⁴⁰ GONIN, M. – PALAZZO, G. – HOFFRAGE, U. 2011. Neither bad apple nor bad barrel: how the societal context impacts unethical behaviour in organizations. In *Business Ethics: A European Review*. 2011, vol. 21, no. 1, p. 31-46.

⁴¹ REMIŠOVÁ, A. 2011. *Etika a ekonomika*. Bratislava : Kalligram, 2011.

⁴² JONES, T. 1991. Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue contingent model. In *Academy of Management Review*. 1991, vol. 16, no. 12, p. 366-395.

⁴³ Voľne spracované podľa LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizačná kultúra a jej zmena*. Praha : Grada, 2010; DRISKILL, G. W. – BRENTON, A. L. 2005. *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005; ŠAJGALÍKOVÁ, H. – BAJZÍKOVÁ, E. 2005. *Organizačné kultúry – Teória*. Bratislava : Ekonóm, 2005.

⁴⁴ Ku klasifikácii jednotlivých definícií organizačnej kultúry pozri LAŠÁKOVÁ, A. 2013. Organizačná kultúra. In RUDY, J. (et al.). *Manažment a organizačné správanie*. Münster : MV-Wissenschaft, 2013, s. 253-261.

2.3 Charakteristika vzorky respondentov

Sekcia D dotazníka, ktorá sa týkala demografických informácií o respondentoch, ako aj informácií o ich súčasnom zamestnávateľovi, zisťovala celkovo 21 charakteristík. Odpovede respondentov sme vyhodnotili prostredníctvom frekvenčnej analýzy. Do vyhodnotenia sme zahrnuli aj respondentov, ktorí na dané otázky neodpovedali (v nasledujúcich tabuľkách sú zaradení do kategórie „Chýba odpoveď“). Výsledky zo sekcie D sme na účely tejto publikácie zoradili podľa ich významovej príbuznosti do troch oblastí. Najprv sa venujeme individuálnym charakteristikám respondentov ako manažérov. Ďalej analyzujeme organizácie, v ktorých respondenti pôsobia, a následne charakterizujeme etické zázemie daných organizácií.

Individuálne charakteristiky respondentov. Jednou z charakteristík, ktoré sme sledovali, bola úroveň riadenia, v rámci ktorej respondenti pôsobia. Z tohto pohľadu je vzorka rozdelená celkom rovnomerne – mierne nižšie zastúpenie má prvostupňový manažment (tab. 2.3). Na vrcholovej úrovni riadenia pôsobí 25,8 % respondentov, na strednej úrovni 36,2 % a na prvom stupni riadenia pracuje 285 manažérov, čo z našej vzorky predstavuje 35,2 %.

Tabuľka 2.3 Úroveň riadenia, na ktorej respondenti pôsobia

	Úroveň riadenia	Početnosť	%	Platné %
Platné	Vrcholový manažment	209	25,8	26,6
	Stredný manažment	293	36,2	37,2
	Prvostupňový manažment	285	35,2	36,2
	Spolu	787	97,2	100,0
Chýba odpoveď		23	2,8	
Spolu		810	100,0	

Ďalšou sledovanou charakteristikou bol počet priamych podriadených, ktorých respondenti vedú. Rozlišovali sme dve skupiny: „do 10 zamestnancov“ a „viac než 10 zamestnancov“. Ako je uvedené v tab. 2.4, častejšie zastúpenie majú manažéri s menším rozpätím kontroly. V našej vzorke tvoria 60,1 %. Celkovo 30 manažérov (3,7 %) v dotazníku neuviedlo na danú otázku žiadnu odpoveď.

Až takmer 65 % respondentov uvádza, že ich organizácie majú zavedený etický kódex. Takmer 26 % tvrdí, že etický kódex v organizácii nie je a približne 8 % nemá v tejto otázke jasno. Ďalej sa väčšina respondentov zhoduje, že zamestnanci nie sú za etické správanie odmeňovaní, tento aspekt teda nie je v odmeňovacom systéme organizácií zahrnutý. Približne 13 % nevie zaujať k danej otázke stanovisko a podobné percento respondentov uvádza, že etické správanie sa v ich organizáciách odmeňuje. Na druhej strane, nadpolovičná väčšina respondentov uvádza, že za neetické správanie sú zamestnanci sankcionovaní.

Takmer 31 % manažérov, ktorí vyplnili dotazník, popiera, že by zamestnanci boli za neetické správanie sankcionovaní. Podobne až takmer 40 % tvrdí, že ani samotní manažéri nie sú za neetické správanie trestaní, a 28 % nevie zaujať k tejto otázke jasné stanovisko. Iba 30,6 % respondentov uvádza, že manažéri v ich organizáciách sú sankcionovaní za etické prešľapy. Napokon, čo sa týka spoločenskej zodpovednosti podnikov, takmer 36 % manažérov tvrdí, že ich organizácie sa v nejakom oficiálnom dokumente hlásia k tejto myšlienke. Tretina respondentov nevie na danú otázku jednoznačne odpovedať a približne tretina našej vzorky uvádza, že ich organizácia sa k spoločenskej zodpovednosti vôbec nehlási. K už uvedenému treba dodať, že približne 2 % respondentov sa odmietli k otázkam o etickom zázemí organizácie vyjadriť.

Nasledujúca podkapitola sa zaoberá charakteristikou podnikateľského prostredia na Slovensku. Charakter podnikateľského prostredia do istej miery predurčuje a zároveň formuje vnútorné prostredie organizácií, ktoré v ňom pôsobia. Naším zámerom je predstaviť širší kontext, v ktorom prebieha vedenie ľudí v organizáciách.

2.4 Charakteristika podnikateľského prostredia na Slovensku

Vysvetlenie spoločenského a podnikateľského prostredia v Slovenskej republike začiatkom druhého desaťročia 21. storočia má tak metodologický, ako aj historický význam. Metodologická dôležitosť podnikateľského prostredia, v ktorom pôsobili naši respondenti a v ktorom rozvíjal vedeckú a pedagogickú činnosť aj výskumný vedecký tím, je nevyhnutnou podmienkou objektívnej interpretácie konkrétnych výsledkov výskumu.

Historická význačnosť spočíva v poznaní jednej z konkrétnych historických etáp podnikateľského prostredia na Slovensku, t. j. v krajine, ktorá je súčasťou Európskej únie a eurozóny, a v jej zaznamenaní pre budúce generácie vedcov z tejto oblasti.







Vymedzenie podnikateľského prostredia

Pojmom podnikateľské prostredie rozumieme kombináciu interných a externých faktorov, ktoré ovplyvňujú činnosť podnikateľských subjektov. Podnikateľské pro-

ne manažérov), organizačné usporiadanie a systém manažmentu ľudských zdrojov (najmä manažment pracovných výkonov a odmeňovanie) sú faktory, ktoré bez dodatočných investícií dokážu odlíšiť úspešné organizácie od tých, ktoré ekonomický tlak neprežijú.¹³

Na porovnanie vplyvu ekonomických faktorov vo vybraných krajinách Európskej únie uvádzame údaje v tab. 2.19 (prevzaté zo Svetovej banky – World Bank National Accounts Data and OECD National Accounts Data Files).

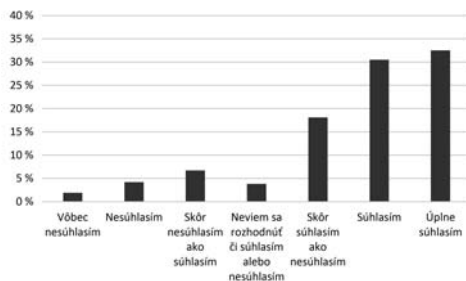
Tabuľka 2.19 Porovnanie GNI per capita¹⁴ vybraných členských krajín Európskej únie (v tis. US \$)

Krajina EÚ	2009	2010	2011	2012	Trend 2009 – 2013
Rakúsko	46 570	47 060	47 860	47 660	
Česká republika	17 920	18 370	18 710	18 120	
Nemecko	42 550	43 300	44 560	44 260	
Maďarsko	12 980	12 930	12 900	12 380	
Poľsko	12 190	12 400	12 340	12 660	
Slovenská republika	15 820	16 030	17 100	17 180	

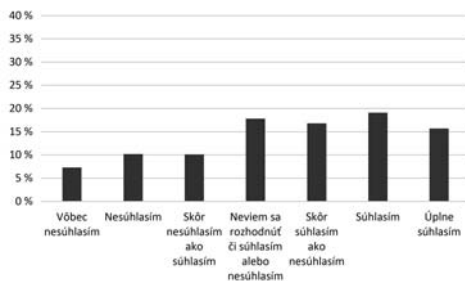
¹³ K tejto problematike pozri napr. LOKAR, A. L. – BAJZÍKOVÁ, Ľ. 2008. FDI contribution to transition development: Slovakia versus Slovenia. In *Transition Studies Review*, 2008, no. 15, p. 251-264; LOKAR, A. L. – BAJZÍKOVÁ, Ľ. 2013. Public debt, democracy and transition. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013, no. 99, p. 474-488.

¹⁴ Svetová banka využíva ukazovateľ GNI per capita (*gross national income* – hrubý národný dôchodok) namiesto ukazovateľa GNP (*gross national product per capita*), ktorý je vyjadrený v amerických dolároch. Túto metodiku Svetová banka nazýva *Atlas method*. Definícia GNI v anglickom jazyku znie: GNI is the sum of value added by all resident producers plus any product taxes (less subsidies) not included in the valuation of output plus net receipts of primary income (compensation of employees and property income) from abroad.

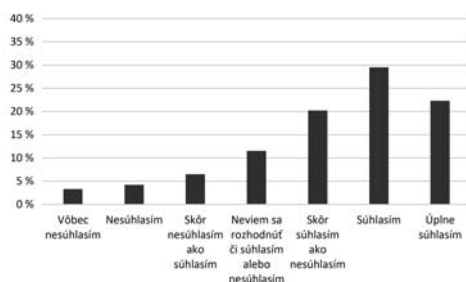
a pri rozhodovaní si kladie otázku, čo treba urobiť z pohľadu etiky (4,61, výrok 9). Najnižšie hodnotenie spomedzi všetkých tvrdení (4,51) sme zaznamenali pri v poradí druhom z nich, ktoré sa týkalo sankcionovania podriadených za porušovanie etických pravidiel. Frekvencie odpovedí respondentov na jednotlivé otázky sú znázornené na obr. 3.2.



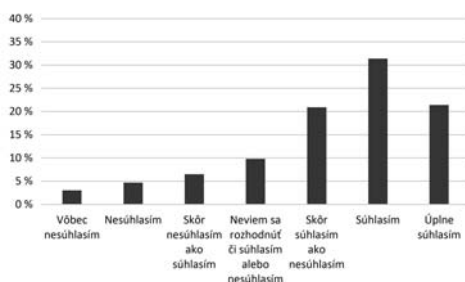
Počúva podriadených,
keď mu chcú niečo povedať



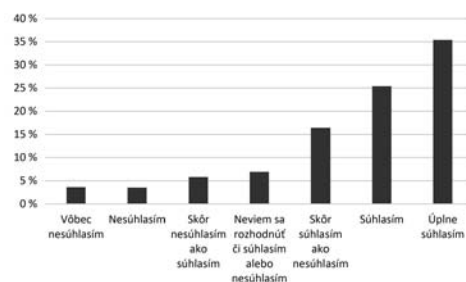
Sankcionuje podriadených,
ktorí porušujú etické pravidlá



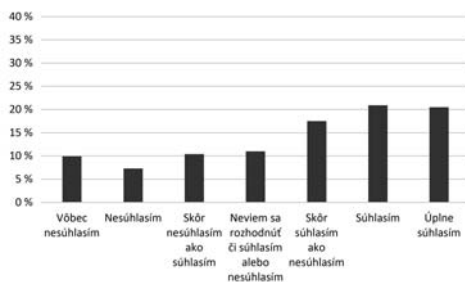
Má na pamäti dobro
svojich podriadených



Robí férové a uvážlivé
rozhodnutia



Je dôveryhodný



Diskutuje o etike alebo hodnotách
v podnikaní s podriadenými

- » sú presvedčení o potrebe otvorenej komunikácie, ako aj možnosti vyjadriť svoj názor bez obavy zo sankcií.

Manažéri v danej sekcii otázok prejavili názor, že nielen ekonomická prosperita má byť v organizácii kľúčová, ale že treba v organizácii vytvoriť takú kultúru, ktorá bude ctíť a podporovať etické princípy správania.

3.2.4 Odporúčania na základe najvýznamnejších výsledkov výskumu organizačných faktorov ovplyvňujúcich rozvoj etického vedenia ľudí v organizácii

I. Pre vzdelávanie budúcich manažérov

- » Zamerať sa na rozvoj morálnej úrovne a etického povedomia študentov.
- » V rámci vzdelávacieho procesu (cvičení) riešiť situácie podnecujúce k identifikovaniu etického problému.
- » Rozvíjať interpersonálne zručnosti budúcich manažérov; rozvíjať ich emocionálnu a kultúrnu inteligenciu.

II. Pre organizácie

- » Vzdelávanie manažérov zamerať aj na rozvoj morálnej úrovne a etického povedomia – je potrebné, aby manažéri (ale i radoví pracovníci) rozpoznali existenciu etického problému, aby boli schopní správne sa rozhodnúť v situáciách, ktoré tvoria „etické dilemy“. K tomu sú však okrem teoretických poznatkov potrebné i praktické skúsenosti, a preto za účinný nástroj považujeme participatívne metódy rozvoja zamestnancov. Rozvojové programy s predmetným zameraním by sa mali konať minimálne raz ročne, napr. metódou workshopov.
- » Dodržiavanie legislatívy a etických princíпов – treba apelovať nielen na kognitívnu stránku jedinca, na potrebné poznatky v predmetných oblastiach, ale i na efektívny systém kontroly vo všetkých procesoch a aktivitách. Treba vyžadovať zodpovednosť a dodržiavať transparentnosť.
- » Ukotvenie etických princíпов v organizačnej kultúre a ich dôsledné dodržiavanie – cieľom by malo byť osvojenie a zžitie sa zamestnancov s organizačnou kultúrou. Dostatočne silná organizačná kultúra šíri etické poslanstvo nielen v rámci interného prostredia, ale i externého prostredia, a tak napr. i uchádzač o zamestnanie by mal mať signál o akceptovaných hodnotách v danej organizácii. Ich viacnásobné porušovanie/neakceptácia by mohla byť dôvodom na rozviazanie pracovného pomeru.
- » Podpora etického vedenia ľudí v organizácii – preferované hodnoty organizácie a manažéra by mali byť v súlade. Prirodzenou súčasťou správania manažéra vo vzťahu k podriadeným by preto malo byť dodržiavanie etických princíпов. Pomôcť v tomto prípade by mohla predovšetkým otvorená komunikácia v organizácii, a to

3.4.3 Diskusia k výsledkom výskumu manažérskeho rozhodovania v kontexte podnikateľskej etiky

Pojmom etické, resp. neetické manažérske rozhodovanie rozumieme predovšetkým to, či konanie manažéra v procese rozhodovania je alebo nie je v súlade s univerzálnymi etickými normami a princípmi. Samotný proces rozhodovania zahŕňa niekoľko etáp, počínajúc identifikáciou a definovaním problému, návrhom alternatív jeho riešenia a ich hodnotením, voľbou najvhodnejšej alternatívy, prípadne až jej realizáciou v praxi. V priebehu každej z týchto etáp existuje priestor, kde sa môže prejaviť etické a neetické konanie manažéra. Možno povedať, že to platí aj v prípade intuitívneho rozhodovania, kde sa týmto etapám procesu venuje minimálna pozornosť a manažér rozhoduje na základe intuície. V tomto prípade pod pojem etické a neetické rozhodovanie zahŕňame výsledný produkt rozhodovania, teda samotné rozhodnutie.

Odpovede na tri okruhy otázok vo výskume, ktoré boli zamerané na etiku v manažérskom rozhodovaní, nám poskytujú obraz o tom, z akého uhla pohľadu hodnotia manažéri proces rozhodovania. Ide o tieto:

- » Vlastné rozhodovanie manažéra, kde respondent hodnotí **svoje vlastné konanie** v procese rozhodovania. Sú to odpovede na otázky v časti A2.
- » Rozhodovanie **iných manažérov** v tej istej organizácii, v ktorej sú zamestnaní aj respondenti. Možno povedať, že hodnotia systém rozhodovania v organizácii. Sú to odpovede na otázky v časti A3.
- » Význam vplyvu vybraných faktorov na neetické konanie manažérov v procese rozhodovania. Sú to odpovede na otázky v časti B1, ktoré sú po vyhodnotení hierarchicky usporiadané počínajúc faktorom s najväčším vplyvom a končiac faktorom s najmenším vplyvom.

Ak ide o **hodnotenie vlastného rozhodovania**, odpovede na všetky tri otázky v časti A2 v škále od 1 („nikdy to nezvažujem“) do 7 („vždy to zvažujem“) sa nachádzajú medzi hodnotami 6 a 7, pričom v otázke A2.1 je to 6,27, v otázke A2.2 je to 6,10 a v otázke A2.3 je to 6,44. To znamená, že manažéri:

- » **veľmi často alebo vždy** zvažujú dosahy svojich rozhodnutí na ekonomické výsledky organizácie,
- » **veľmi často alebo vždy** zvažujú, či sú ich rozhodnutia v súlade so všeobecne platnými etickými štandardmi, a napokon
- » **veľmi často alebo vždy** zvažujú, či sú ich rozhodnutia v súlade s platnou legislatívou.

Z uvedeného vyplýva, že v manažérskej praxi výrazne dominuje racionálny model rozhodovania a etický prístup k rozhodovaniu. Túto skutočnosť treba hodnotiť veľmi pozitívne, pretože manažéri – podľa ich vlastného presvedčenia – takmer bez

Etický workshop

Etický workshop je formou etického vzdelávania, v ktorom sa podrobnejšie rozpracúvajú jednotlivé etické témy. Workshopy o etike majú zmysel len vtedy, keď sa konajú v atmosfére otvorenosti. Úlohou vedenia podniku je, aby vysvetlilo etickú dimenziu špecifických podnikových problémov a aby sa tieto otázky nastolili do diskusie. Napríklad, ak existuje v podniku problém so zlými medziľudskými vzťahmi, vedenie podniku alebo interný pracovník zodpovedný za etiku by mali iniciovať workshop o korektných kolegiálnych vzťahoch, kde by bola vysvetlená otázka nevyhnutnosti tolerancie a rešpektovania základných ľudských práv, napr. práva na súkromie. Manažéri musia úprimne podporovať tieto diskusie a dialógy s cieľom odkryť slabé miesta pri riešení problému a na tomto základe pripraviť postupy na ich odstránenie.

Etické okrúhle stoly

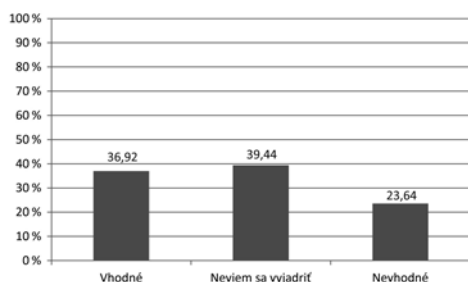
Táto forma inštitucionalizácie etiky je vhodná najmä pre organizácie, ktoré ešte nezačlenili podnikateľskú etiku do systému riadenia, majú však potrebu vyjasniť si niektoré etické záležitosti, resp. nechcú pred nimi zatvárať oči. Vytvorenie priestoru na pravidelné organizovanie okrúhlych stolov, formálne i tematicky veľmi flexibilných, znamená otvorenie dverí pre etickú problematiku. Okrúhle stoly by mali prebiehať v demokratickej a tolerantnej atmosfére a mali by sa na nich zúčastňovať všetci zúčastníci. Táto forma pôsobí pozitívne na ďalší rozvoj podnikovej kultúry. Etické stoly vyžadujú dôkladnú prípravu a veľmi dobrú propagáciu.

Kanály zabezpečujúce nahlasovanie porušenia etického kódexu

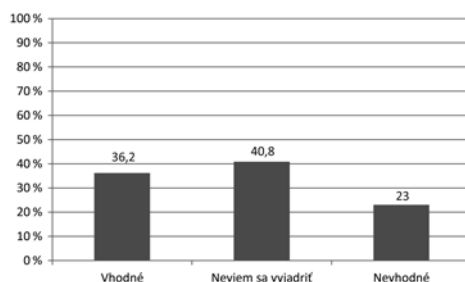
Manažéri na všetkých stupňoch riadenia musia mať prehľad o dianí v organizácii. Na tento účel sa zriaďujú rozmanité mechanizmy – kanály, prostredníctvom ktorých zamestnanci môžu (niekde musia) informovať o nekalých praktikách v organizácii.

Táto forma inštitucionalizácie podnikateľskej etiky je úzko spojená s problematikou whistleblowingu, t. j. ohlasovania neetických a nelegálnych činností vnútri organizácie. Žiadna organizácia si neželá, aby sa na verejnosti spájalo jej meno s takýmito činnosťami. Keď však nedá svojim zamestnancom, ale ani obchodným partnerom a zákazníkom možnosť oznámiť tieto konania, neostáva im nič iné, len ísť na verejnosť. Žiadna organizácia nie je dokonale imúnna voči neetickému alebo nelegálnemu konaniu zo strany zamestnancov. Preto je žiaduce, aby mala prepracované procedúry, ako majú zamestnanci postupovať, keď majú podozrenie na porušenie etického kódexu.⁷² Najviac používaným mechanizmom sú tzv. **horúce linky**.

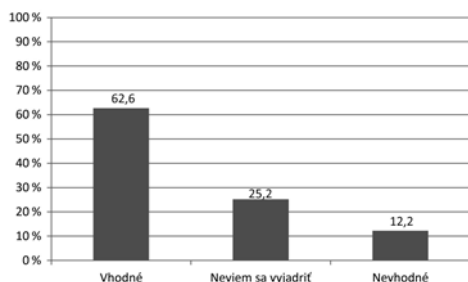
⁷² Od 1. januára 2015 platí na Slovensku zákon č. 307/2014 Z. z. o niektorých opatreniach súvisiacich s oznamovaním protispoločenskej činnosti, ktorý okrem iného zaväzuje zamestnávateľov s počtom zamestnancov viac ako 50 zriadiť kanály, ktorými zamestnanci môžu nahlasovať protispoločenskú činnosť (korupciu, trestné činy či neetické konanie v rámci organizácie).



Permanentná možnosť konzultovať etické problémy s etickou radou/komisiou



Permanentná možnosť konzultovať etické problémy s riaditeľom pre etiku



Permanentná možnosť konzultovať etické problémy s interným pracovníkom povereným etickými otázkami

Obrázok 3.5 Odpovede respondentov vo vzťahu k faktorom vhodným na rozšírenie etického obzoru manažérov

3.5.3 Diskusia k výsledkom výskumu prvkov etického programu vhodných na formovanie etického obzoru manažérov

Faktory, ktoré vybralo za vhodné viac ako 70 % opýtaných, považujeme za **veľmi významné**; tie, ktoré označilo za vhodné 50 – 70 % opýtaných, považujeme za **významné** a **menej významné** faktory vhodné na rozšírenie obzoru manažérov sú tie, ktoré označilo menej ako 50 % opýtaných.

Spomedzi faktorov, o ktorých sme predpokladali, že majú vplyv na etický obzor manažérov, sa jednoznačne preukázalo, že **najväčší vplyv** na formovanie etického náhľadu manažérov majú **etické kódexy**. Ako vhodný faktor ich označilo takmer