

ACTA STING

4/2022



Sting

Vysoká škola
ekonomiky a financí

Vysoká škola Sting, o. p. s.

ISSN 1805-6873

VYDAVATEL:

Vysoká škola Sting, o. p. s.
Rašínova 103/2, 602 00 Brno
IČ: 26 23 96 04

REDAKČNÍ RADA:

Šéfredaktor: Ing. David Král, Ph.D.
Předseda: doc. RNDr. Zdeněk Karpíšek, CSc.
Vysoká škola Sting, o.p.s.

ČLENOVÉ:

prof. Ing. Jakub Fischer, Ph.D.
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta ekonomické statistiky

doc. Ing. Roman Horák, CSc.
Vysoká škola Sting, o.p.s., Katedra účetnictví a daní

prof. JUDr. Ján Husár, CSc.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika Košice, Právnická fakulta

doc. Ing. Jana Janoušková, Ph.D.
Slezská univerzita Opava, Obchodně podnikatelská fakulta

doc. Ing. Hanna Kalač, CSc.
Národní univerzita statní daňové služby Ukrajiny Irpeň, Fakulta ekonomiky a zdanění

Ing. Bc. Petra Koudelková, Ph.D.
Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních studií

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Ph.D., MBA
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

doc. JUDr. Ivan Malý, CSc.
Masarykova univerzita Brno, Ekonomicko správní fakulta

prof. JUDr. Karel Marek, CSc.

Vysoká škola finanční a správní v Praze

prof. Ing. Danuše Nerudová, Ph.D.

Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

prof. Giovanni Schiuma, Ph.D.

Università della Basilicata Potenza, Itálie, Centre for Value Management

prof. Inna Stecenko, Ph.D.

Baltic International Academy, Riga

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská

prof. Ing. Alena Vančurová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta financí a účetnictví

doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

Vysoká škola Sting, o.p.s., Katedra ekonomiky a řízení

Přebírání materiálů je povoleno s prokazatelným souhlasem autora a redakční rady.

ISSN (online): 1805-6873

EVIDENČNÍ ČÍSLO: MK ČR E 20461



© Vysoká škola Sting, o. p. s., Brno, 2022

OBSAH

AUTENTICITA V KONTEXTU LEADERSHIPU

AUTHENTICITY IN THE CONTEXT OF LEADERSHIP

6

Veronika Kolečáková, Miroslav Odložilík, Eva Ambrozová, Jiří Kolečák,
Vratislav Pokorný

VYBRANÉ NÁSTROJE A VÝZVY MANAŽÉRSKEJ ETIKY

SELECTED TOOLS AND CHALLENGES OF MANAGERIAL ETHICS

40

Marián Děd

VLIV METODY SMOTE NA PŘESNOST BANKROTNÍCH MODELŮ ZALOŽENÝCH NA KONVOLUČNÍCH NEURONOVÝCH SÍTÍCH

THE EFFECT OF THE SMOTE METHOD ON THE ACCURACY OF BANKRUPTCY MODELS BASED ON CONVOLUTIONAL NEURAL NETWORKS

56

Monika Šebestová, Petr Dostál

AUTENTICITA V KONTEXTU LEADERSHIPU

AUTHENTICITY IN THE CONTEXT OF LEADERSHIP

Veronika Kolečáková, Miroslav Odložilík, Eva Ambrozová, Jiří Kolečák,
Vratislav Pokorný

Abstrakt: Cílem článku je projednat vybrané aspekty fenoménu autenticity a v kontextu leadershipu navrhnout možný způsob identifikace jeho aspektů s využitím standardizovaných metod psychologické diagnostiky u potenciálních leaderů. První část textu se věnuje autentičnosti a autenticitě, identitě, individualizaci a individuaci. Následuje problematika přirozenosti a spontaneity, volní kontroly a vědomého záměru a jednání v kontextu autenticity. Završující výzkumná část se věnuje aspektům autenticity leadera, způsobům jejich identifikace standardizovanými diagnostickými metodami (SPARO, GPOP, GPP-I, Big Five, ICL, LOC a ALQ), seznamuje s dílčími výstupy dlouhodobého předvýzkumu, které čerpají rovněž z dat paralelně řešeného mezinárodního projektu MUDIPLAT v rámci programu Erasmus+, a navrhuje další výzkumné šetření orientovat na index autenticity a index vědomé autenticity.

Klíčová slova: autenticita, individuace, místo kontroly, přirozenost, spontaneita, index autenticity, index vědomé autenticity.

Abstract: The article aims to discuss selected aspects of the phenomenon of authenticity and propose a possible way of identifying its aspects in the context of leadership using standardized methods of psychological diagnosis in potential leaders. The first section of the text deals with authenticity, identity, and individuation, followed by issues of naturalness and spontaneity, volition control, and conscious intention and action in the context of authenticity. The concluding research section explores aspects of leader authenticity, how they are identified by standardized diagnostic methods (SPARO, GPOP, GPP-I, Big Five, ICL, LOC, and ALQ), and introduces partial results of a long-term pre-research that also draws on data from the parallel Erasmus+ international

project MUDIPLAT, and proposes further research investigations to focus on the Authenticity Index and the Conscious Authenticity Index.

Keywords: *authenticity, individuation, locus of control, naturalness, spontaneity, authenticity index, conscious authenticity index.*

JEL klasifikace: *M12, M14*

1 ÚVOD

Před patnácti lety vyvrcholilo pětileté úsilí patnácti univerzitních profesorů, jehož cílem bylo vytvořit obecnou teorii leadershipu. Provedli analýzu z různých hledisek, z hlediska moci a motivace, etiky a hodnot, vůdců a následovníků, vytváření významu, historického kontextu, změn a kauzality, politologie, náboženství, antropologie, sociální psychologie, filosofie. Výsledkem bylo „terrific failure“, a tým dospěl k závěru, že k legitimitě vůdce není potřeba teorie a k tomu, že všeobecná teorie leadershipu by nebyla užitečná (Goethals & Sorenson, 2006). Ukazuje se, že spíše než hledat všeobecnou teorii leadershipu, je potřeba se zaměřit na identifikaci a prozkoumání specifických aspektů leadershipu. Proto se následující text zaměřuje na koncept authenticity a předkládá jeden z možných přístupů k řešení tématu identifikace intenzity a úrovně authenticity u potenciálních leaderů.

V první části je provedeno lingvistické expoé předpony “auto”. Různorodost v užívání předpony souvisí s odlišnostmi kontextů či významů, které jí její uživatel přikládá. V další části je pozornost věnována autentičnosti a autenticitě, identitě, individualizaci a individuaci. Následuje problematika přirozenosti a spontaneity, volní kontroly a vědomého záměru v kontextu authenticity. Propracovány jsou též aspekty mentální pohyblivosti a kognitivní variability - redukce a redundance. Poslední část se věnuje aspektům authenticity leadera, metodám jejich identifikace, seznamuje s dílčími výstupy dlouhodobého předvýzkumu a navrhuje indexy authenticity a vědomé authenticity.

2 AUTENTIČNOST A AUTENTICITA

Lingvistické expozé následujících pojmů je nezbytné pro přesnější porozumění významu a smyslu aplikace předpony „auto“ v následujícím textu a kontextu. V našem jazyce se vyskytuje řada slov, pojmů a dokonce i termínů obsahujících předponu „auto“. Tato předpona pochází ze starořeckého αὐτός ve významu sám, svůj, vlastní, a užívá se v různých spojeních. Například automobil jako výraz pro samohybný stroj, autoportrét, autogram, atd. odkazují na vnitřní zdroje prostředí celku, z hlediska nějaké funkce, činnosti, výkonu, aktu jednání, nebo také na „pravost“ původu.

2.1 Lingvistické expozé pojmů

Různorodost v užívání předpony souvisí s odlišnostmi kontextů či významů, které jí její uživatel přikládá. Rovněž souvisí s jistou podvojností, například ve smyslu směru aktivity vztahování se, jednak ve směru vztahování se k sobě samému, například autosugesce, autohypnóza anebo ve směru vztahování se k vnějšímu prostředí, projevoování se, označované jako chování, jednání.

Předpona se tak užívá pro vztah celku systému, například organismu k sobě samému, např. autoimunita, autopoiéza (Bateson, 2006; Maturana & Varela, 2016), jako vývoj ze sama sebe¹, anebo pro vyjádření lokace místa kontroly a regulační oddělenosti subsystému. V tomto kontextu lze uvažovat pojmy autoregulace či autonomie, ve smyslu bytí a jednání celku na základě jeho „vnitřních“ stavů, vzorců komunikace, norem, hodnot, principů či zákonů, ve vazbě na bytí celku², anebo ve vazbě na jeho funkce a činnosti ve vztazích a komunikaci s vnějším prostředím. V jiném kontextu je užívána jako pojem pro specifickou vývojovou poruchu (autismus) projevující se jako reflexe odlišnosti v chování člověka v porovnání s jeho vrstevníky. K podvojnosti se pak připojuje i fluxivita významu a smyslu užívání předpony, který se opírá jednou o kontext, jindy o situaci, konkrétní událost, a v jiných případech například o specifický modus tématu, který její uživatel preferuje, aplikuje anebo prozkoumává.

Jak bylo výše naznačeno, považujeme za vhodné zdůraznit, že v kontextu běžné společenské praxe je užívání této předpony spojeno s jistou vágností jak

¹ Ať již jde o „výpověď“ subjektu ze sama sebe o sobě samém, anebo o výsledek pozorování rozdílů z vnějšího, jiného.

² Celkem autoři článku myslí především věc, fenomén, včetně lidského jedince, tedy relativně „samostatnou“ entitu. Případně jak vyplývá z kontextu také souvztažný komplex obsahující situaci, jedince a úlohu (problém).

z hlediska významu předpony samotné, tak z hlediska odlišnosti významu, smyslu a kontextu jejího užívání. Například hovoříme-li o autokracii a autokratické osobě, pak máme na mysli obvykle sociokulturní kontext způsobu vládnutí, tedy specifickou formu řízení a distribuce kontroly, regulace či moci rozhodování u nějakého společenství, v tomto případě jedním ze členů tohoto společenství.

Jindy, například hovoříme-li o autoritě, pak čerpáme z hlediska významu tohoto pojmu patrně z latinského *auctor* ve smyslu původce, tvůrce, činitele. Původně znamenalo množitel, rozmnožovatel z latinského *augere* (respektive jeho trpného přičestí *auctus* ve významu zvětšovat, množit) ve smyslu růsti, posílit, podpořit, uplatnit, a *auctoritas* ve smyslu moc, vliv, kterými označujeme jev (osobu, vztah, zákon) jenž má organizační či kontrolní a regulační povahu, tedy něco čím se něco jiného řídí, něco co rozhoduje o tom, jak se má něco konat, chovat apod., tedy něco co disponuje vážností, ve smyslu: „je uznáváno“, respektováno, má rozhodující vliv a rovněž i moc.

Autentičnost a autenticita se v obecném pojetí užívají ve smyslu a významu jako pravost, ryzeost či původnost anebo hodnověrnost vnitřní kvality, povahy věci s vnějším projevem, podobou. Tedy v podstatě vypovídá, komunikuje o přímosti, o shodě či souvztažnosti mezi obsahem a povrchem, podobou „věci“, obsahu a formy, o vztahu vnitřního a vnějšího prostředí, o jednotě proklamovaného „obsahu“ s výsledkem v podobě konkrétního chování a jednání, tedy bytí konkrétního celku v realitě, toho jak je, jak se projevuje, a zároveň toho, jak se jeví, ve smyslu je vnímána, roz/poznávána jinými „věcmi“, například součleny konkrétního lidského systému (např. týmu).

Jestliže význam a smysl předpony „auto“ akcentuje aseitní modus bytí, ve smyslu sám o sobě a rovněž ze sebe sama, na rozdíl od abalietního modu, ve smyslu „z jiného“, pak v povaze podstaty významu a smyslu výrazů autenticita a autentičnost významně rezonují další mody, pro které používáme jiné pojmy. Dalšími takřka synonymními či analogickými pojmy jsou pravost, pravdivost, resp. opravdovost či totožnost. Užívaný pojem je pak co do významu a smyslu spíše odvozen z řeckého αὐτός, *autós*, ve významu sám, odsud pak například αὐθεντικός *authentikos*, ve významu původní, skutečný; z αὐθεντης *authentēs* ve významu autor, ve smyslu přímého přístupu k původu, zdroji, podstatě. Například termín autentizace se užívá například ve smyslu ověření proklamované identity subjektu, a vztahuje se na ověřování pravosti. Odsud

pak termíny jako autorizace, autorství jako pojmy pro potvrzení vztahu mezi výtvořem (dílem, výsledkem jednání) a jeho původcem. Nejedná se tedy o vlastnictví, ale o informaci o původu, zdroji. Například v informatice je autentizace chápána jako ověření identity³ uživatele služeb nebo původce zprávy. Pojem identita pak bývá užíván ze strany nějakého vnějšího subjektu, „pozorovatele“, ve smyslu porovnání, ověření a uvěření těsnosti, souvztažnosti, vzájemné souvislosti, které ústí do poznání a uznání „s/jednocení“, tady ztotožnění, totožnosti konkrétního objektu s profilovanou představou, předlohou, vzorem, ve smyslu toto (to) je „skutečně“ toto (to). Jde tedy o poznání a uznání totožnosti ztotožněním. Autentičnost je pak efektem poměru vztahu vnějšího a vnitřního, shodou mezi odkazem vnějšího „jevení se“ (podoby, chování, jednání) na vnitřní kvality, povahu celku systému a způsobem projevu těchto kvalit (povahy logiky organizace vnitřní struktury vztahů, dominantních či preferovaných kognitivních a komunikačních vzorců) navenek. Tedy jedná se o ekologický, relační a komunikační, jakož i ekonomický, směnný, resp. transakční anebo reciproční aspekt autenticity.

Na pozadí těchto úvah pro vnímavého či náročného čtenáře zajisté vyvstanou otázky, na které pokus autorů o lingvistické expoé v úvodu článku nemůže poskytnout smysluplné odpovědi, podobně jako jejich následné úvahy, z hlediska zaměření, obsahu a rozsahu článku smysluplně projednat a uspokojivě promyslet. Lze jej však odkázat na, pro autory významné myšlenkové koncepty ontologické, epistemologické či filosofické povahy⁴, které se s různou mírou zdařilosti těmto otázkám věnují. Důvodem je, že identita, autentičnost ve smyslu pravost, ryzost, přirozenost, souvztažnost obsahu a formy, pravdivost a tedy také ne/skrytost, či takovost v ukazování se, tedy vědomé bytí svého života, a tedy i uvědomované jednání a chování lidí, tak provázejí významy, které rezonují již ve starověkých pojmech, jako jsou fysis či alétheia⁵, Tao podle mistrů Lao ě a Zhuang ě⁶ anebo, z hlediska našeho myšlení

³ Termíny identita či identifikace jsou odvozeny jednak od latinského „id“ ve smyslu to, resp. ono. V jiném kontextu pak zkratka „i.d.“ (id, ID) reprezentuje latinské „intra derma“ ve smyslu pod, resp. do kůže, a užívá se například v informatice pro jednoznačné určení záznamu, označení položky tabulky anebo ve výpočetní technice jako příkaz pro zjištění kontextu v konkrétním procesu.

⁴ Případně povahy psychologické, sociologické, kulturně antropologické atp.

⁵ Viz např. Kratochvíl (2006), Kočandrl (2008), Hadot (2010), Heidegger (2012, 2018), Platón (2007).

⁶ Viz např. Čarnogurská (2009, 2012, 2021), Krebsová (2003), Král (1971, 2006).

a poznávání, v pojmech jako epoché⁷ či ereignis⁸ a skrze mnohé další. Jakkoliv zdařile různí přemýšliví lidé tyto pojmy užívají pro své promýšlení proponované problematiky, považují autoři za významné zmínit dva souvztažné aspekty, které je vhodné trvale reflektovat. Prvním je skutečnost, že jakékoliv myšlení, které se děje skrze slova či pojmy anebo dokonce termíny, je jimi tak vymezeno a omezeno. Druhým je skutečnost, že s každým promýšlením, živým člověkem, je ono jádrové téma v jeho myšlení a skrze ně, znovu a znovu objevováno a obnovováno, nikoliv vyřešeno, a může být i jeho uvědomovaným bytím života uskutečňováno. V tomto smyslu právě uvědomované bytí života konkrétní lidskou bytostí, člověkem v plném slova smyslu, je následováním moudrosti přirozené inteligence bytí a povahou individuace. Tedy je skutečné, na rozdíl od zde a kdekoli jinde zapsaných textů (Wittgenstein (2007, 2015, 2019), Deleuze (2013), Foucault (2007), Rorty (2012), Peregrin (1998, 1999) a další.

V kontextu věd zabývajících se člověkem (Durand, 2012) a lidskými systémy, pojmy autentičnost či autenticita, v širším pojetí u konkrétního člověka, akcentují schopnost a dovednost být sám sebou, důvěřovat si a akceptovat se (nejen sebe/vědomí, ale i sebe/přijetí) a paralelně se tak i jevit navenek, chovat se a jednat v různých situačních kontextech. V tomto smyslu následují význam a smysl pojmů jako původnost, opravdovost, pravost, pravdivost, identita, totožnost, hodnověrnost a z ní se odvíjející důvěryhodnost. V tomto smyslu se více vztahují k pojmům jako osobnost, „já“, jáství (Koukolík, 2010, 2013), které odkazují na „stav“ celku, a k pojmům individuace a individualizace, které odkazují na proces „stávání se“.

Autentičností osobnosti, v užším slova smyslu, se rozumí proces dosahování individuovanosti (Jung, 2019). Individuace, ve smyslu opravdovosti a ryzosti člověka, je tedy schopnost a dovednost být „skutečný“, sám sebou, důvěřovat si a akceptovat se, ve smyslu uvědomovaného sebeztotožnění. V tomto smyslu lze užít takové výrazy jako uvědomované bytí, jako dění „se“, či trvalé udávání se, aktualizující se událost, ať již s pozadím Heideggerova „ereignis“ (2018/b) či Whiteheadova „event“ (Andrle, 2010). Individuace tvoří významnou složku identity, „jáství“, vědomí já, vědomí sama sebe, ve smyslu „stávat“ se jedinečným, sebou samým, dosahovat „jedinečnosti“ ve vztahu k okolí a jednoty ve smyslu sjednocování „zevnitř“ sebe sama a sebou samým. To je

⁷ Viz např. Čarnogurská (2009, 2012, 2021), Krebsová (2003), Král (1971, 2006).

⁸ Viz např. Heidegger (2018/a), Benyovszky (2005).

radikálně autopoietický, aseitní proces, související se změnou a proměnou (jako výsledkem učení), vycházející z reflektované zkušenosti uvědomovaného bytí (komunikace) ve vnějším. Tato změna je však realizována vědomě, uvědomovaně. Efektem individuace je konkrétní, autentický člověk, efektem individualizace je člověk masový (Jung, 2019).

Nezbytným aspektem domény individuace a individualizace s vazbou na sebe-poznání a sebe-vývoj či sebe-rozvoj je téma **poznání a učení**. Z hlediska poznání a způsobů poznávání považujeme za důležité, z hlediska preferované povahy logiky usuzování, rozhodování a jednání, rozlišovat mezi dvěma způsoby poznávání. Mezi poznáním, plynoucím z víry (například v nějakou nauku, zkušenost, zvyk) a důvěrou (vírou, věděním) plynoucím z poznání, jehož základem je skepse, studium v původním slova smyslu, a praxe (Bateson, 2018, s. 8).

Poměr podílu jedné či druhé alternativy se odvíjí od více faktorů, které souvisí se stavem jedince, stavem sociálního či organizačního prostředí či stavem kontextu, širšího prostředí, a jejich vzájemných vztahů. Tento poměr ovlivňují například efekty globalizace, digitalizace, které se promítají nejen do funkcí a procesů komunikace, ale také do preference vzorců poznávání, povahy dominantních logik strukturování znalostí při usuzování a rozhodování pro řešení situací, úloh a zvládání problémů a změn.

Tématům adaptace či efektům anebo výsledkům kognitivních procesů, které chápeme jako učení, věnujeme trvalou pozornost. Pokud chápeme jako výsledek učení znalost, pak spíše následujeme trend individualizace. Pokud chápeme jako výsledek učení změnu, a v maximu pak vědomou změnu kognice samé, pak spíše následujeme trend individuace, zvláště tehdy, když je tento proces učení procesem učení se, a přesáhne úroveň učení se učení, tedy tzv. druhotné učení, jehož efektem je „jáství“, a dosáhne III. úrovně učení a „...*naučí se vnímat a jednat z hlediska kontextů kontextů, pak tou měrou, jakou se mu to podaří, se také jeho „já“ začne stávat v jistém smyslu bezvýznamným (zvýraznění autorů článku). Tento koncept „já“ už nebude hrát ústřední úlohu ve fázování zkušenosti.*“ (Bateson, 2018, s. 307) Tedy jedná se o „změnu“ sama sebe sebou samým, jež je na pozadí či v základech procesů našeho poznávání, jako téma, jež nás trvale provází, a jak se o ni zajímali lidé a myslitelé (Hladký, 2010) v celé nám dostupné historii (Harari, 2013).

Limity této potenciality změn, generují limity jedince, organizačního prostředí či ekologického prostředí. Dojde-li ke „spojení“ organizačního a ekologického prostředí vlivem globalizace, roste potenciální riziko „primitivizace“ myšlení (Lévy-Bruhl, 2017; Le Shan, 2004) či kognitivního šoku a disonance (Tavrisová, Aronson, 2012), dojde-li k posunu v povaze kontextu či paradigmatu. Efektem je postižení schopnosti realistické adaptace na změnu reaktivního anebo proaktivního typu. Kognitivní resp. mentální kondice a pohyblivost, se podílí na zásadním aspektu autenticity jako procesu autentičnosti – autoautentizace, jímž je učení, jehož smysluplným výsledkem je změna. Vědomé učení, jehož výsledkem je znalost, ústící do správného chování je věcí individualizace, jedná se o proces s vyšším podílem racionalizace a intelektualizace, a spadá do oblasti, která je doménou klasické pedagogiky či vzdělávání. Vědomé učení ve smyslu zhodnocení reflektované zkušenosti, jehož výsledkem je vědění, které ústí do správného postoje a jednání v jakémkoliv situačním kontextu či organizačním prostředí, je věcí individuace. Jedná se o proces s vyšším podílem inteligibility a rozumovosti či kvaziracionality podle E. Brunswika a K. R. Hammonda (Kostroň, 1997; Hammond, 2000).

2.2 Autentičnost jako proces, autenticita jako kvalita

Člověka, respektive lidského jedince nelze, v kontextu námi řešené problematiky uvažovat pouze psychologicky a nutně musíme respektovat i poznatky dalších vědních oborů či disciplín (Ambrozová, 2016; Bateson, 2018, s. 270). V tomto smyslu uvažujeme lidskou bytost, jako vysoce komplexní, specificky strukturovaný (relativně uzavřený) a organizačně otevřený, trvale se kvalitativně autopoieticky proměňující (připravený) celek systému organizace vztahů, stavů a procesů, na pomezí vnitřního a vnějšího prostředí (Bateson, 2016, 2018; Maturana, 2006; Luhman, 1986; Maturana, Varela, 2016). Autenticitu chápeme jako kvalitu odvíjející se z „uspořádanosti“ vnitřního prostředí celku, jejímž projevem je míra stálosti a souladu vztahu/ů mezi vnitřním prostředím konkrétního člověka a jeho bytím, životem a jednáním (chováním) v prostředí vnějším. Je tedy jak stavem, tak procesem odkazujícím na s/jednocení a s/sjednocování, ve smyslu bytí a stávání se „jedním“, na absenci schizogenních tendencí mezi vnitřním a vnějším, jak se děje například tehdy, když vnímáme efekty popisované jako dvojná vazba či jako „rozpor“ mezi slovy a činy.

Autentičnost ve své přímosti, ve smyslu neprostředkovanosti, těsnosti, odkazování na s/jednocení ve smyslu jak stávání se, tak i bytím a rovněž i ve smyslu vnímání jedince vnějším prostředím, obsahuje podvojnost podobné povahy jako má například událost, která je zároveň stavem a děním, aktem (Bondy, 2007; Whitehead, 2000; Andrlé, 2010). **Autenticita** pak v tomto kontextu znamená, že lidský jedinec je uvědomovaně takový, jaký je, sobě ani druhým či okolí nic nepředstírá, nic „nehraje“, tedy nestylizuje se do nějaké role, umí projevit své pocity a postoje, a v konečném důsledku to znamená, že umí dávat (v plném smyslu slova) do vztahu s druhými lidmi sama sebe, nicméně tak nečiní proto, aby ovlivnil druhé lidi a jejich postoj k němu, on takový prostě „je“. Autentický jedinec si je rovněž vědom sama sebe v procesu „dění“, a tak v tomto případě hovoříme o uvědomovaném a proaktivním jednání spíše, než o chování, které má převážně reaktivní charakter. Autenticita člověka, leadera, kterým jsou jiní lidé či lidské systémy vedeni a uznali jej tedy za následování „hodného“, tedy znamená, že je v každém okamžiku ve svém uvědomovaném jednání sám sebou, konkrétním člověkem, jehož vztahy, komunikace a jednání jsou ne/záhadné, přímé, jasné a odpovídají jeho smýšlení a prožívání. Na pozadí autenticita tak lze vnímat pojmy, jejichž význam a smysl jsou věrohodnost a důvěryhodnost, vnitřní stabilita, stálost a integrovanost, spolehlivost, přirozenost, opravdovost či transparentnost.

Autenticitu uvažujeme jako **vysvětlující princip** uspořádanosti a kultivovanosti přirozených vnitřních, tedy aseitních kvalit lidského jedince. Vysvětlujícím principem myslíme něco, co vymyslel či postřehl, vypožoroval člověk a umožňuje mu například vysvětlit člověka obecně anebo konkrétního člověka (včetně sama sebe), nebo nějakou věc, stav, proces, atp. Podobně jako Newton neobjevil gravitaci, ale vymyslel ji, respektive formalizoval do jazyka fyziky, neobjevujeme autenticitu, ale přemýšlíme o ní, promýšlíme ji a tedy i vymýšlíme. Filosoficky řečeno je autenticita něco jako moudrost inteligence bytí konkrétního člověka, která se projevuje jako otevřenost, důvěra, svoboda vůle k moci, respekt, soucítění, cit pro „věc“ či situaci apod. Bytím myslíme aktualizovaný způsob organizace a komunikace vztahů celku, se svým vnitřním a vnějším prostředím. V tradici našeho poznávání jej vhodně vystihuje monáda jin – jang, neboť v konceptu autenticity se v individuaci jedince projevuje jak komplementarita, tak koincidence účastníků se vztahů částí, subsystémů, funkcí, stavů a procesů. Příkladem projevu koincidence variability a fluxivity z hlediska autenticity a individuace je stálost jedince v proměně vnitřního

prostředí (I. úroveň) a ve vztahu jedince ke změnám a proměnám podmínek a okolností vnějšího prostředí (II. úroveň). Příkladem komplementarity je mentální pohyblivost na kognitivním kontinuu (Hammond, 2000; Kostroň, 1997; Ambrozová, 2016) projevující se jako kognitivní variabilita (Mikšík, 2001), originální myšlení (Gordon, 1999) či metanoia (Senge, 2007). Komplementarita se týká opozitních polarit, dualit či dvojic, které se jednak navzájem podmiňují a doplňují, ale zároveň též vylučují. Individuace jako rovnováha, harmonie, oscilace kolem „středové“ polohy, stavu mysli a celku živého systému vyšší complexity (I. úroveň) a jako sebeaktualizace (II. úroveň) ve smyslu vyváženosti poměru vnitřního a vnějšího prostředí. Koincidence ve významu souhlasnost, shoda, splývání představuje současný výskyt, časový souběh, sou/běh událostí, synchronizaci. Užívá se ve významu souhlasnost nebo splývání dvou věcí, stavů, procesů; sou/časný výskyt dvou nebo více jevů či událostí, mezi nimiž není zjevná souvislost. Skutečností je, že z hlediska „celku systému“ ať již se jedná o konkrétního jedince, lidský systém či o celek například člověk – situace – úloha, nejde až tak o jejich kvantifikaci a prosté sčítání, ale o jejich poměry.

Ukázali jsme, že autenticita souvisí zejména s individuací ve smyslu transformace a formace vědomí já, jeho utváření, kultivace a vývoje v prostředí (ekologický aspekt). V tomto smyslu, je aspektem, který se nalézá spíše v základech či na pozadí všech konceptů pojednávajících o stylech či způsobech řízení a vedení korespondujících s aktuálními civilizačními a sociokulturními trendy, preferovanými typy ekonomického a společenského uspořádání. Nelze však opomenout ani individualizaci, kterou uvažujeme jako proces nabývání tvarů a podob vnitřního prostředí skrze vlivy, omezení a tlaky vnějšího prostředí tvořeného lidským systémem, charakter sociálně kulturního prostředí (sociální aspekt). Vědomí já v kontextu individuace akcentuje egoický potenciál, na rozdíl od individualizace, která akcentuje spíše egoistický či egocentrický potenciál, tedy angažuje se více ve smyslu místa, pozice a vztahů jedince v konkrétním sociokulturním kontextu organizačního prostředí.

Odlišujeme individuaci a individualizaci, domníváme se, že uznáme-li induktivní a deduktivní procesy vztahování (vztahů a vlivů) mezi vnitřním prostředím jedince a vnějším prostředím (Bateson, 2018, s. 402), lze uvažovat o symetrickém, formačním vlivu relací mezi prostředím (situací, kontextem) a jedincem ve smyslu individualizace, tedy formace poznávání a chování, včetně způsobů poznávání zejména sociálním prostředím (konsenzuální

realitou). V případě individuace tato souvislost není zřejmá a adaptační aspekty kognitivního či behaviorálního charakteru nemají formační ani transformační změnové efekty vzhledem k úrovni kvalit jedince a organizaci jeho přirozených potenciálů. Jinými slovy individuace je následování přirozenosti v původním slova smyslu (Kočandrle, 2008; Hadot, 2010; Kratochvíl, 1994, 2006; Neubauer, 2004; Čarnogurská, 2021; Krebsová, 2003; Král, 2006;) a má převažující ekologický aspekt (prostředí, situace), jejími efekty⁹, jsou sebeaktualizace, rozumnost a „inteligence“ v původním slova smyslu. Individualizace má převažující socio/kulturní aspekt, jejími efekty jsou seberealizace, racionalita a „intelekt“ měřitelný například testy inteligence, kognitivní vzorce a zvyky typické pro „povahu“ například kultury společenství či organizačního prostředí. Kognitivní vzorce či způsoby poznávání, usuzování, rozhodování a jednání (chování) spadají pod kategorii „vyššího řádu“, již nazýváme mysl a myšlení. Tento fenomén či proces je na pozadí, či lépe zdrojovým prostředím toho, čemu říkáme myšlenky, ideje, tvorby a proměny toho čemu říkáme informace a znalosti, jež tvoří substrát pro naše usuzování, rozhodování a jednání (Bateson, 2006, 2018; Heidegger, 2018/a; Whitehead, 1970, 2000; Koukolík, 2010, 2013, 2016/a).

Myšlení a jeho povaha, jakkoli se jeví býti na “pozadí”, je zároveň zdrojem, důvodem či příčinou i efektem bytí života konkrétního lidského jedince. Autenticitu lidské bytosti ve vztahu k individuaci můžeme chápat jako uvědomované dospívání k “dospělosti” jako trvale se vyvíjejícího procesu, relativní stálosti v proměně. Tedy uvědomované “takovosti” bytí sobě vlastního života lidské bytosti v podmínkách a okolnostech dění událostí, situací úloh. V tomto smyslu považujeme za vhodné ono často proklamované “now only” rozšířit na “tady, teď a tak” akcentující jednak uvědomované usuzování, rozhodování se a jednání, a také mentální pohyblivost v myšlení a uvědomované zaujímání kognitivního postoje.

⁹ Tyto efekty nejsou měřitelné, kvantifikovatelné či kalkulatelné v běžném slova smyslu. Jsou ne/souměřitelné. Synonyma jako moudrost, přirozenost, kvalita subjektivně prožívaného bytí života konkrétního člověka konkrétním člověkem, tedy jím samým. Projevuje se jako jednání konáním i ne/konáním, jejichž opakem je chování či nutkavá činnost. Týkají se ekonomiky efektivnosti uvědomovaného bytí jedince, inteligibilní nondualita, noninertní (Bondy, 2007) ekologická monadita (Leibniz, 1982; Husserl, 1993, s. 67, § 33) - já plně konkretizováno jakožto monáda a téma problém sebe-konstituce tohoto já.

2.3 Seberealizace a sebeaktualizace v kontextu autenticity

Maximou individuace a autenticity je sebeaktualizace, jako uvědomovaná, reflektovaná přirozenost, spontaneita projevu vnitřních potenciálů v jednání člověka. Sebeaktualizace obsahuje podvojnost či fluxivitu ve smyslu změny poměru vlivu vnitřního a vnějšího (Bateson, 2018, s. 412; Watzlawick, 1998).

V kontextu přirozenosti a spontaneity však nenásledujeme smysl a význam pojmů jako instinkt, pud, které spíše korespondují s problematikou biologizujícího trendu chápání vývoje, s důrazem například na genetiku a dědičnost, ani pojmy jako automatismy či role, které korespondují s problematikou naučeného chování vlivem vnějšího sociálního či profesního prostředí.

Autenticitu nelze zaměňovat za „dokonalost“ v umění herectví anebo „hraní“ naučené role, ve smyslu „ztotožnění se“ herce s rolí, ani za správné, normou či systémem vyžadované, prosazované, nebo etikou kodifikované (například korektní mluva) chování.

Naučené vzorce chování nevypovídají o skutečném „vnitřním stavu“, tedy zda je danému jedinci vlastní, přirozené, empatické (soucítící), respektující situační jednání a chování, anebo se jen účelově „adaptoval“. Podobně jako správné chování při společenských aktivitách různého typu (porada, párty). Jaké jsou však parametry správného jednání při řešení různých problémů v různých situacích? To nikdo nemůže předem stanovit, to určuje povaha situace, události samé.

A tak vedle empirie, teorie, metodologie, představování a racia se nutně musí připojit i vnímání a cítění, cit pro věc, situaci. Tento aspekt je však svou povahou jednak radikálně subjektivní a nestálý, a jednak je obtížně postižitelný tím, co uvažujeme jako racionální, obvykle ve vazbě na formální, resp. dvouhodnotovou logiku, aplikaci analýzy, matematických a statistických metod. Nejde jen o „jedince“, ale o subjektivnost, jedinečnost, individuálnost celku „člověk – situace – úloha“, jakož i o komplexitu a dynamiku jeho dění, jeho procesuální a organismickou (Whitehead, 1970, 2000; Andrlé, 2010) změnu a proměnu.

Tedy neopakovatelnost a nezobecnitelnost přímého uvědomovaného bytí jedince v tomto celku, projevující se jako vědomí jsem – já jsem – jsem takový jaký jsem – jsem tak jak jsem – je to tak jak to je, pro které jeden přemýšlivý

člověk jménem Siddhártha Gautama užíval pojem „takovost“. Tedy jedním vědomě a realisticky, aseptně (ze sebe), podle „sebe“, podmínek a okolností situace (je mi to „vlastní“, rozhodl jsem se, či „nelze mi jinak“) nebo se takto chovám proto, že je to naučené, že se to musí, proto, že se to „má“, očekává.

„Hraní“ role, podle navyklého vzorce, předem nastaveného scénáře, standardizovaného vzorce myšlení, poznávání a chování, převažují nároky abalietního typu, sociokulturně determinované. Významný podíl zde tvoří rovněž volní kontrola a vědomý záměr (Bateson, 2018, s. 423), jejichž synonymy jsou teleologické chování podle vnějších cílů a hodnotových rámců, plánovitý postup podle standardů a další aspekty korespondující spíše s řízením projektů, než uvědomovanou autoregulací, teleonomním jednáním, tvořivou adaptací, tedy změnou a proměnou sama sebe, svého myšlení a poznávání v měnících se podmínkách situací úloh.

Povaha této „tvořivosti“, tvůrčí činnosti, spočívá paradoxně v „prázdnosti“, tedy v absenci mentálních prefixů vzorců, metod, metodik a metodologií, ve vazbě na mentální kondici jedince, kognitivní fluxivitu a variabilitu, a ve vazbě na situační kontext. Kognitivní variabilita a fluxivita se promítá do vnitřního postoje jedince v situaci, podmínkách a okolnostech úlohy, a osciluje mezi modelem vynalézání a objevování, kdy v jednom dominují představy a konstruování, a ve druhém spíše vnímání a otevřenost ke změně a proměně. Efektivnost takových strategií koresponduje s mírou „standardnosti“ situací, dynamikou změn a komplexitou vztahů a vlivů.

Položme si otázku: „Jak bude vypadat příprava na situace, které neznáme? Na něž se nelze připravit či s nimiž nemáme zkušenost?“ Aplikace zkušenosti a metody, techniky řešení situace úlohy, jakkoliv inovativní je pouhou re/plikací (transformovaná předchozí in/formace, kognitivní vzorec), a vskutku není „nová“. Tedy lépe je předem „nevědět“ a spíše kriticky myslet a zkoumat. Skepse je svého druhu lučavkou královskou na zvyky, zkušenosti, včetně kognitivních vzorců a epistemologických premis, před/pokladů a před/sudků. Skutečná pragmatická a proaktivní, tvůrčí skepse, zahrnuje zkoumání a reflexi, odůvodněnou pochybnost, včetně pochybnosti o vlastní nepochybnosti či neomylnosti.

Maximou individualizace je seberealizace. Tedy uplatnění, formace vnitřních potenciálů v podmínkách a okolnostech, limitách a parametrech dané konsensuální reality, tedy sociokulturními či profesními rámci.

2.4 Aspekty mentální pohyblivosti a kognitivní variability - redukce a redundance

Mentální pohyblivost a kognitivní variabilita obsahují jak aspekt redundance, tak i redukce z hlediska ekonomie a ekologie (kognice, relace, komunikace) potenciálů celku ve vazbě na podmínky situace a okolnosti kontextu. Z hlediska pohybu na kognitivním kontinuu při poznávání – usuzování – rozhodování a jednání pro řešení problémů situací a úloh se kognitivní variabilita váže na redukci potencialit redundancí. Pojem **redundance** užíváme v návaznosti na systémové, informační vědy a vědy zabývající se kybernetikou a komunikací. Zde se užívá pro třídu opatření proti poruše systému například prostřednictvím zavedení dalších nebo duplicitních systémů, regulátorů. V jazyce, v komunikaci, v informatice, kybernetice a technice je redundance chápána jako důležitý prostředek ke zvyšování spolehlivosti systému, mechanismu a odolnosti proti chybám. V tomto smyslu lze za synonymum pojmu redundance uvažovat pojem uspořádanost (Bateson, 2018; Attneave, 1959).

V kontextu individuace, autenticity a leadershipu spadá problematika redundance do kognitivní domény a projevuje se jako schopnost nalézat „vzorce“ v dynamicky se měnících situačních kontextech anebo jako schopnost tyto vzorce vytvářet – ekonomie a ekologie chování a jednání lidí a lidských systémů při řešení úloh a problémů. Z hlediska kognitivní variability jako pohyblivosti na kognitivním kontinuu tak jde o poznání poznání, tedy o vědění a o roz/poznání vzorců poznávání, vzorců logik, komunikace a vztahování se, vztahů, relací a interakčních schémat, s/měn mezi systémy navzájem a mezi systémem organizačního celku a systémem prostředí (kontextem).

Dalším významným aspektem kognitivní variability, ekonomie a ekologie myšlení je **redukce**. Obecně se tento pojem pocházející z latinského *re-duco* (vedu zpět), užívá ve významu zmenšení, omezení, ubrání, snížení. V našem článku akcentujeme pojem redukce jednak ve smyslu snížení četnosti potencialit na smysluplné, efektivní a realistické optimum při usuzování a rozhodování, a jednak ve významu neutrality, odstupu či „zdržení se“ při zkoumání a poznávání, metodickou „pochybnost“ ve smyslu řeckého „epoché“,

jímž řeční skeptici vyjadřovali opatrný postoj a postup, odložení úsudku či snahu neunáhlit se a nepodlehnout prvnímu dojmu. V Husserlově (1993, 2015) fenomenologii je epoché prvním krokem fenomenologické redukce, totiž předběžné vyřazení „uzávorkováním“ (*Einklammerung*) nekriticky, naivně či nereflektovaně přijímaných předpokladů o vnímaném předmětu nebo epistemologických premis (Bateson, 2018), zejména o jeho skutečnosti. Ono zdržení se lze uvažovat jako *conditio sine qua non* z hlediska našeho poznávání, protože umožňuje zkoumat přesněji podobu zkušenosti a redukovat ji na „čistý fenomén“. Teprve po této odbočce a po prozkoumání fenoménu dostává naše poznání světa i realistický, vědecky zajištěný základ. Tento známý postoj a postup, který se pokusil osvojit například Aristoteles, se promítá do rozpoznání intervence a vlivu běžných domněnek o skutečnosti, a jejich odmítnutí jako způsob aproximace k „nepochybnému“ poznání podle Descarta (1992, 2015). Nicméně bez komplementární praxe metody reflexe se jako metoda podílející se na vytváření při usuzování a rozhodování jeví z hlediska účelu, užitečnosti a smyslu, nástrojem omezeným.

2.5 Fluxivita jako princip

Přirozenost a spontaneita disponují vyšší mírou fluxivity a variability, na rozdíl od záměrné, plánovité či voluntárně orientované činnosti. **Fluxivita** a **variabilita** obsahují aspekt volnosti ve smyslu očekávání „vývoje“, připravenosti ke změně a dominantní roli z hlediska poznávání zde hraje pozornost, metoda pozorování a reflexe. **Fluxivita** rovněž z našeho pohledu navozuje vedle „stálosti v proměně a změně“ i téma vnitřního postoje jako implicitní připravenosti a otevřenosti ke změně a kvalitativní proměně v procesu bytí a vývoje celku systému, kdy zdroj impulsu lze lokalizovat jak ve vnitřním, tak vnějším prostředí celku systému, blíže Vích (2008).

V kontextu našeho zaměření na člověka a lidské systémy preferujeme pojem fluxivita jako vysvětlující princip energie v ekonomice a ekologii procesů vztahů, ve významu tekutosti, plynulosti, souvztažnosti a pronikavosti, jemnosti, „měkkosti“ a proaktivity. Analogii lze spatřovat s kvalitou živlu „vody“, která je akcentována například v bojových uměních či takticko-operačních nebo strategických konceptech studujících různé formy střetů, před alternativními pojmy jako například flexibilita a fluidita. **Variabilita** se váže nejen ke změnám struktur organizace vztahů a změnám podob vzorců, ale rovněž ke změnám

poměrů, významu rozdílů z hlediska transformace informací či ke změnám ve způsobech fázování zkušenosti při vytváření znalostí v procesech poznávání, a při usuzování, rozhodování a jednání celku (lidského jedince/systému – situace – úloha), blíže Bateson (2018, s. 173-177). Specifickou oblastí variability je povaha logiky interakcí (relací) vztahování se celku k jiným celkům a prostředí, která koresponduje s axiologickou rovinou. Například zda převažuje trend centripetální anebo centrifugální, či zda převažuje asimilační nebo metabolický charakter logiky organizace vztahů, zda převažuje směna, anebo kompetitivnost či dokonce úsilí o převahu, přivlastnění si anebo podřízení apod.

3 ASPEKTY AUTENTICITY LEADERA A METODY JEJICH IDENTIFIKACE

Jak jsme ukázali v předchozím textu, pojem autenticita koresponduje s významy pojmů jako původnost, pravost, pravdivost, hodnověrnost či ryze ve smyslu shody proklamovaného „obsahu“ s výsledkem v podobě konkrétního jednání. Autenticitou osobnosti se v užším slova smyslu rozumí opravdovost a ryze člověka, schopnost a dovednost být „skutečný“, tedy sám sebou, důvěřovat si a akceptovat se. Tvoří významnou složku jeho identity, vědomí já, vědomí sama sebe. Jedná se o vnitřní „kvalitu“, jejímž projevem je míra stálosti a souladu mezi vnitřním prostředím konkrétního člověka a jeho bytím a jednáním v prostředí vnějším. Autenticita, ve své „přímosti“ a „jednosměrovosti“ v sobě „skrývá“ podvojnost.

Autentický člověk je uvědomovaně takový, jaký je, sobě ani druhým nic nepředstírá, nenalhává, nic nehraje ani se nestylizuje do nějaké role, umí projevit své pocity a postoje a v konečném důsledku to znamená, že umí dávat do vztahu s druhými lidmi sebe sama, přičemž reflektuje a respektuje zpětnou vazbu. Autenticita člověka, který vede druhé lidi, leadera, tedy znamená, že je v každém okamžiku ve svém uvědomovaném jednání sám sebou, konkrétním člověkem, jehož komunikace a jednání jsou ne/záhadné, přímé, jasné a odpovídají jeho aktuálnímu smýšlení a prožívání. Tedy na pozadí lze vnímat pojmy, jejichž význam a smyslu jsou věrohodnost a důvěryhodnost, spolehlivost, přirozenost, opravdovost či transparentnost.

Autenticitu, podobně jako informaci nelze lokalizovat (Bateson, 2018, Koukolík, 2010, 2013).

3.1 Autenticita v kontextu managementu a leadershipu

Autenticita v kontextu managementu a leadershipu, tedy v kontextu řízení a vedení lidí, a lidských celků, systémů v posledních letech dostává do popředí zájmu odborné veřejnosti. Důvodem může být mimo jiné, že důvěra v leadery v byznysu prochází jakousi krizí, která ukazuje, že kariérní postup ve všech odvětvích byl v posledních několika desítkách let poháněn spíše politickými schopnostmi, ochotou vyhovět či za každou cenu plnit zadané úkoly bez ohledu na vnitřní normy lidí. Některé výzkumy prokazují pozitivní vztah mezi autenticitou leadera, pracovním výkonem jeho týmu a také mírou stresu prožívanou jeho spolupracovníky (Dar, Bukhari, Hamid, 2016).

Autenticita v širším pojetí disponuje řadou parametrů, které lze popsat a do jisté míry i kvantifikovat, měřit, viz například Gardner (2005). Při rozvoji vůdčích schopností lze využívat různé techniky a metody. Efektivita a autenticita leadera se týká ekonomie a ekologie flexibility a vztahů, a může být dána jeho schopností použít v daném situačním kontextu různé kognitivní modely, usuzovací a rozhodovací postupy či styly vedení, a tedy jednat „situačně“. Tento předpoklad mění směr rozvoje lidí s potenciálem vést, od učení se jednotlivým izolovaným technikám, k více komplexnímu vnímání, mentální pružnosti a daleko lepší sebereflexi jejich počínání. V takovém rozvoji musí převažovat prvky tréninku, protože směřuje od adopce chladných znalostí k aplikovaným dovednostem a změnám v myšlení.

Problematika vedení lidí se úzce váže k vůdcovství a z historického hlediska se začíná vedle různých mýtů a pověstí objevovat a konkretizovat s popisem či zprávami o významných historických událostech mocenského charakteru či dějinného charakteru zejména v kontextu vlády či vedení zejména vojenských operací, bojů, bitev či válek. Významně se tak váže na autobiografické významných osobností vládců a vojevůdců, dále na historiografické záznamy případně na literární zdroje.

Paralelně lze sledovat různé snahy o popis charakteristických rysů vládců a vůdců¹⁰ v dílech filosofického nebo pedagogického charakteru, ať již se jedná o osobnostní charakteristiky, rysy či „ctnosti“ (areté) anebo a doporučení, rady a metodické postupy pro užitečné pro vedení lidí. Můžeme se tak setkat například s příspěvky ze strany řeckých myslitelů, jako Sokrates a Platón (Khan, 2015; Buckingham, 2013) anebo Aristoteles, který působil též jako vychovatel Alexandra Velikého (Buckingham, 2013). Alexandr Veliký je například považován za jednoho z největších vůdců historie (Grant, 2019; Kulinskiy, 2015) a dokázal si podmanit velká území, zemřel však v mladém věku a tak nemohl následně prokázat i schopnosti tato území spravovat. Četné odkazy jsou pak rovněž například na Julia Caesara, který se v historii objevuje jako jedinec schopný prokazovat jak vůdcovské tak vládcovské schopnosti (Barlag, 2016; Stevenson, 2014). Poněkud modernější dominantu představuje N. Bonaparte (Kovařík, 2017; Manas, 2006) a další významní „válečníci/vládci“ z naší historie. Jiným zdrojem jsou pak texty pedagogického či metodického charakteru, například Clausewitz, Machiaveli anebo Sun č, které akcentují jak umění války, tak umění vlády. Tato koincidence se pak týká například A. Lincolna (Fornieri, 2008; Mc Pherson, 1992), O. Von Bismarcka (Frankel, 2004, Blumberg, 1995), a dalších. Zájem o problematiku vedení se z oblasti vlády a vedení válek v moderní době přesouvá do oblasti managementu zejména ve vazbě na globální charakter, dynamiku a komplexitu změn například v oblasti charakteru práce, technologických inovací, rostoucí četnosti vazeb mezi lidmi, činnostmi a funkcemi. Rovněž je třeba poznamenat, že se týká přímého vedení lidí v situacích a podmínkách, nikoliv vlády (státu) nebo války. Platí, že vládci vládnou státu, nikoliv lidem, vojevůdci vedou voje, nikoliv lidi. Autentický člověk vládne především sám sobě a vede především sama sebe a tak ví, co chce, když chce to, co chce a ví, co dělá, když dělá to, co dělá, a v tomto uvědomovaném jednání je jeho velikost a stálost. A tak je i následování/hodný, jakkoliv se ne/vyvyšuje, ne/ukazuje a ne/vystavuje. Snad o tom mluví Lao č, když popisuje umění vlády a kvality člověka - vládce (Krebsová, 2003; Čarnogurská, 2021) anebo Sun č, když hovoří o umění války a kvalitách voje/vůdce (Král, 1999).

¹⁰ Je třeba výrazně rozlišit téma vlády a vedení - vůdcovství, kdy vláda se spíše týká dlouhodobých aspektů socio/kulturního charakteru a vytváření nebo vkládání „řádu“ a vedení se týká spíše kratších časových horizontů, problematiky zvládání či řešení situací specifického, náhlého, emergentního či krizového charakteru s vyššími nároky na adaptaci, dynamiku a komplexitu změn podmínek a okolností.

Adaptační potenciál leadershipu tak oslovuje stále více organizační celky, jejichž hlavním obsahem je výkon činností a funkcí zajišťovaný lidmi a lidskými systémy orientovaný na interakci a komunikaci s lidmi a lidskými systémy ve vnějším prostředí (služby, obchod apod.). Principiální aspekty leadershipu přetrvávají, mění se pouze prostředí, nástroje leadershipu a společnost, která je vedena k novým cílům.

Vnímáme, že roste význam potřeby prozkoumat problematiku autenticity v kontextu vedení lidí vědecky, z pohledu vztahů, komunikace a kognice již proto, že je zatížena nejen kontrolou a mocí jako historicky se profilujícími rámci, kdy je pozornost zaměřena na dějinně „významné“ vládce či vůdce anebo snahou konstruovat ideálního podobu povahy, znalostí a kompetencí pro výběr a přípravu lidí.

V podnikové organizaci je vyžadováno jak řízení, tak i vedení lidí, nicméně hledat analogie mezi historickým exkurzem a zaměřovat pozornost na specifické jedince, jejichž významnost je v aktuálním kontextu sporná, se neukazuje jako smysluplné počínání. Jedním z důvodů je z hlediska vedení lidí například přímota a nezprostředkovanost vztahů, dalším pak například charakter přímé odpovědnosti za efekt činností a funkcí a řada dalších, včetně obecně známého faktu nepřenositelnosti konkrétní zkušenosti anebo ne/opakovatelnosti situací. Dosavadní poznatky a zkušenosti ukazují na skutečnost, že autenticitu nelze kultivovat a rozvíjet zvnějšku ale je „vnitřní“ kvalitou, daností. Má charakter „povahy“ a je tedy významným kvalitativním aspektem „stavu“ vnitřního prostředí celku jedince, podobně jakož i lidského systému, například týmu.

Autenticitu leadera tvoří podle Gardnera (2005) čtyři specifické kategorie, **transparentnost, etika, vyrovnanost postupu a sebeuvědomění**. Nástrojem pro jejich zachycení, je metoda ALQ, která aspiruje na posouzení a rozvoj autentického leadershipu (Koleňáková, 2022, a další). Dalšími, specifickými komplementárními kategoriemi autenticity obecnější úrovně jsou **fluxivita a variabilita** ve smyslu volnosti (možnosti změny a proměny jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí, a relativně samostatná kategorie - **mentální pohyblivost**.

Mentální pohyblivost je významným kognitivním a behaviorálním aspektem fluxivity, jako schopnost plynulého „pohybu“ na kognitivním kontinuu (Hammond, 2000, Kostroň, 1997) při procesech poznávání, usuzování,

rozhodování a jednání z hlediska evoluce (vývoje) změn a proměn vnitřního a vnějšího prostředí jak z pohledu situace a úlohy, tak z pohledu změn kontextu či dokonce paradigmatu. V tomto smyslu se význam a smysl pojmu kvaziracionalita, pro tuto pohyblivost blíží pojmu kritické myšlení podle Ambrozová (2016) či transverzální rozum podle W. Welsche (1994, s. 135-159).

Jednou z metod akceptovanou širší odbornou veřejností, která umožňuje postihnout a kvantifikovat autenticitu pomocí kategorií, u nichž panuje relativní shoda na vztahu k autonomii a autenticitě leadera je **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)**. Podle autorů metody je autenticita jako individuální kvalita jedince vyjádřitelná čtyřmi nesouměřitelnými parametry, které si navzájem nekonkurují. Autenticitu leadera tvoří čtyři specifické kategorie - transparentnost, etika/morálka, vyrovnanost postupu (vyvážené zpracování) a sebeuvědomění. Kumulovaná hodnota dílčích položek dotazníku představuje **index authenticity** konkrétního jedince. Tato kumulovaná hodnota se může chápat jako ukazatel potenciálů, které vnímáme na „pozadí“ autenticity jako jsou variabilita či fluxivita, které se vážou ke stálosti, stabilitě jedince v proměně vnitřního a vnějšího prostředí. U těchto potenciálů lze předpokládat potenciální souvztažnosti s ukazateli psychofyzické a mentální kondice, zjišťovanými kognitivními a osobnostními testy ve vybraných položkách.

Transparentnost lze komunikovat pojmy jako soulad slov a myšlení, otevřenost, upřímnost a přímost, skeptický (zkoumavý) respekt k myšlení, myšlenkám, postřehům, názorům a nápadům druhých. Škála transparentnosti akcentuje interpersonální vztaznost a zjišťuje to, jak se lídr ukazuje, jeví či prezentuje tak, jak je, ostatním. (Gardner, 2005) Jedinec s transparentností ukazuje vyšší míru otevřenosti a prezentuje své autentické já ostatním, sděluje a sdílí své skutečné myšlenky a pocity. Zároveň prosazuje a preferuje autentické vztahy, které jsou selektivním procesem sebeodhalování a rozvíjí vzájemnou důvěru. Dílčím aspektem transparentnosti je rovněž realistická a vyvážená **autoprezentace**, (z řeckého autos ve smyslu „sám“, a latinského praesens ve smyslu „přítomný“) kterou lze uvažovat jako stylizované (adaptivní) i spontánní (expresivní) objektivizování sebe sama svými činy a výtvoř, kulturou osobního projevu a vystupováním, svým jednáním a celým životním stylem. Autoprezentace klade důraz převážně na chování, stylizované v souladu s pojetím sebe sama a sebepoznání. Předpokládá se, že autoprezentace je reprezentací vlastní osoby jak v sebepoznání (sebepojetí), tak i v jednání, a, že její kognitivní

a behaviorální složky mají jednotnou bázi v informačních strukturách jako způsobech komunikace a regulace vztahů jedince ke skutečnosti.

Etiku lze komunikovat jako osobní morálku, mravní či etický kodex, hodnotovou zřejmost a stálost, projevující se v celkovém chování a v konkrétním jednání. Škála postihuje axiologickou dimenzi, zaměřuje se na etické, mravní standardy a chování vůdce. Ty tvoří referenční rámec, pozadí seberegulace (sebekontrola a sebeovládání) vedené vnitřními mravními normami a hodnotami, ve vztahu k vnějším standardům (např. z vlastní sociální skupiny nebo organizačního pracovního, profesního prostředí), podmínkám a okolnostem.

Vyrovnaný postup - vyvážené zpracování dat (Gardner, 2005) lze komunikovat jako setrvalost v uvědomovaném jednání v různých situačních kontextech a podmínkách a okolnostech řešení problémů a úloh. Hledání nejsprávnějšího, efektivního a realistického postupu. Trvalou snahu o minimalizaci negativních důsledků svého rozhodování a jednání (Koukolík, 2016/b). Škála vyváženosti postupu postihuje kognitivní dimenzi, týká se mentální pohyblivosti leadera ve smyslu kognitivní variability, kritického myšlení při usuzování, rozhodování a jednání. Postihuje míru schopnosti objektivní analýzy všech relevantních dat (poznávání), smysl pro vyvážené zpracování (usuzování), a cit pro realistické situační a systémové rozhodování. V tomto kontextu i leader podněcuje, požaduje, respektuje a zvažuje názory, které nekorespondují s jeho vlastními názory, jakož i s jemu vlastními postoji.

Sebevědomí (sebe/uvědomění) lze komunikovat jako efekt praxe reflexe, ve smyslu vědomí si sama sebe a odpovědnosti za své jednání. Jedná se o míru schopnosti uvědomované změny vnitřního postoje v měnících se podmínkách a okolnostech situací úloh. Škála sebevědomí, ve smyslu sebeuvědomění (vědomí sebe sama) postihuje jak sebeuvědomění vůdce, tak jeho interakce s ostatními členy. Zaměřuje se na znalost vlastních zdrojů, kvalit a potenciálů, limitů a omezení, silných a slabých stránek, a na reflexi zpětné vazby, tedy toho, jak se na ně dívají ostatní (Gardner, 2005). Význam uvědomění sama sebe, poznání sebe sama, sebou samým, pro vojevůdce - leadera, ve svém díle „Umění války“ akcentuje také Sun c', když na jednom místě říká: „*Kdo zná protivníka a zná sebe, vybojuje sto bitev beze ztrát. Kdo nezná protivníka, ale zná sebe, jednou zvítězí a jednou prohraje. Kdo nezná protivníka ani sebe, ztratí každou bitvu.*“ (Král, 1999, s. 36), a na jiném místě toto téma opět zmiňuje: „*Znám-li druhého a znám-li sebe, nikdo mi nevezme vítězství...*“ (Král, 1999, s.

83) Vědomí sama sebe se promítá do schopnosti proaktivní uvědomované změny vnitřního postoje v měnících se podmínkách a okolnostech situací úloh, úzce souvisí s dalšími aspekty autentické individuality, realistickou sebedůvěrou a sebe/pojetím. Sebeпоjetí jako vnitřní postoj jedince k sobě samému obvykle chápeme jako výslednici tří aspektů či složek. Jednu tvoří sebepoznání a sebehodnocení (složka kognitivní), druhou pak tvoří sebepřijetí a sebeúcta (složka citění) a třetí pak vůle k moci a touha po seberealizaci (složka behaviorální - konativní).

3.2 Identifikace indexů authenticity a vědomé authenticity

Problematické authenticity, individuace a individualizace se věnujeme delší dobu. Předvýzkum, který se zaměřil na postižení vztažných aspektů authenticity, probíhal mezi roky 2015 – 2021. S dílčími výstupy a aspekty lze odbornou veřejnost seznámit. Jedná se převážně o osoby v exekutivních pozicích, tedy buď vrcholové manažery zodpovědné za organizační celky úrovně celých podniků, nebo o statutární zástupce malých a středních podniků. Věk respondentů se pohyboval v rozmezí 28 - 63 let. Podíl mužů a žen byl přibližně vyrovnaný. Více než 90% respondentů disponovalo ukončeným vysokoškolským vzděláním. Celkově byla sebrána a vyhodnocena data 384 osob, které se v tomto období účastnily kurzů s aplikovanou metodikou X-tream - třídní společná a aktivní osobní účast v kurzu, který se skládá z metodologicky uspořádaných aktivit, jichž se účastní respondenti, kontinuálně, nezávisle na denní či noční době. Po celou dobu jsou účastníci navzájem v přímé interakci.

Účastníci jsou profesně na manažerských pozicích různé úrovně s minimálně 3 – letou praxí. Jedním z výstupů byla rovněž pozitivní volba tří osob z celku účastníků kurzu, jež by respondent byl ochoten následovat jako leadera. Rovněž mezi nimi pak stanovil preference – pořadí. Účastníci kurzů procházejí komplexní prediagnostikou a diagnostikou v průběhu a na konci kurzů. Dalšími metodami aplikovanými v rámci testové baterie v rámci předvýzkumu byly takové, které podle našich předpokladů postihují potenciální vztažné aspekty authenticity, jedná se o metody SPARO, GPOP, GPP-I, Big Five (NEO), ICL a LOC. U metody SPARO (Mikšík, 2001), se jedná o položky sytící například z hlediska mentální pohyblivosti kognitivní variabilitu, anebo celkovou integrovanost osobnosti.

U metody GPOP (Bents, Blank, 2009), jež vychází z koncepce osobnostních typů podle C. G. Junga (2020), se jedná o položky týkající se kognitivních procesů – myšlení a cítění, jakož i o položky týkající se rozhodování a jednání – plánovitost a spontaneitu.

Metoda GPP-I (Gordonův osobnostní profil – inventorium) v sekci osobnostní profil měří čtyři aspekty osobnosti – převahu (A - ascendancy), zodpovědnost (R – responsibility), emocionální stabilitu (E – emotioncial stability) a sociabilitu (s – sociability). Suma skóre sekce profilu (ARES) poskytuje míru sebedůvěry (SE – selfesteem). Sekce inventorium měří čtyři doplňkové rysy – opatrnost (C – cautiousness), originální myšlení (O – original thinking), osobní vztahy (P – personal relations) a ráznost (V – vigor).

Metoda Big Five (Hřebíčková & Urbánek, 2001) – škála otevřenost. U metody ICL se jedná o umístění těžiště ve specifických oktantech charakteristických pro interpersonální vztahy a metoda (LOC) Locus of Control podle konceptu J. Rottera (1966) identifikovala individuální difference účastníků z hlediska místa, centra (interní – externí) řízení vlastní činnosti (někdy též jako těžiště kontroly a regulace vlivu).

Jeden z předpokladů je, že autenticita se váže k individuaci a individualizaci, kterou nelze „měřit“, ale lze o její úrovni uvažovat ve vztahu k místu, či těžišti kontroly, kdy individuovaní jedinci tíhnou k vnitřnímu místu kontroly, a individualizovaní k vnějšímu místu kontroly. To se rovněž promítá do preferencí stylů vedení a do tendencí vyhledávat specifické organizační prostředí.

Autenticita jako individuální kvalita jedince je s pomocí metody ALQ vystižitelná čtyřmi nesouměřitelnými parametry, které si navzájem nekonkurují. Tedy lze pracovat s kumulovanou hodnotou. Tato kumulovaná hodnota se může chápat jako ukazatel na – kvantifikace potenciálů na pozadí autenticity (fluxivita, stabilita apod.) a lze předpokládat potenciální korelace s ukazateli mentální kondice ve smyslu pohyblivosti, kterou lze posuzovat například cestou škál kognitivní variability, originálnosti myšlení anebo otevřenosti, a následně pak rovněž kognitivními testy, či skrze řešení strukturovaných modelových situací úloh.

4 VÝSLEDKY

Následující část přináší výsledky metaanalýzy z výstupů diagnostického šetření u respondentů, kteří se zúčastnili manažerského kurzu s aplikovanou metodikou X-tream. Výsledky diagnostiky a výsledky individuálních voleb členů týmu tvoří základ pro analýzu v kontextu autenticity. Metaanalýza výstupů nabídla následující východiska, která je možné a vhodné dále prozkoumat, ověřit a zpřesnit. Pozornost byla také věnována oblasti vzdělávání a výcviku účastníků v různých programech, kurzech orientovaných na management, leadership a osobní rozvoj.

Jedním z dominantních aspektů metodiky X-tream je řešení problematiky druhotného učení a učení III. úrovně lidí a lidských systémů. Dílčí souhrn výsledků lze uvést následovně:

- KO - kognitivní variabilita (metoda SPARO) – stenové hodnoty mezi 7 – 10.
- OM - originální myšlení (metoda GPP-I) – průměrné a nadprůměrné hodnoty.
- IO - integrovanost osobnosti (metoda SPARO) – stenové hodnoty mezi 6 – 10.
- SE - sebevědomí (metoda GPP-I - komplex ARES) – hodnoty nad průměrné. Omezující podmínka - nízká SD parametrů dílčích faktorů.
- Autenticita (metoda ALQ) – kumulovaná hodnota (IVA - index vědomé autenticity) nadprůměrná. Omezující podmínka - nízké parametry dílčích faktorů.
- MK - místo kontroly (metoda LOC) – zvýšené hodnoty vnitřního místa kontroly.
- Těžiště charakteristik interpersonálních vztahů (metoda ICL) dosahovalo střední hodnoty a bylo promiskue lokalizováno v oktantech AP (dominance), BC (soutěživost) NO (odpovědnost), LM (kooperativnost).
- OT - otevřenost (metoda NEO) – vyšší skór.

Jedinci s vyššími preferenčními volbami rovněž prokazovali kvality adaptačního, ekonomického (energie, zdroje, směna) a ekologického (vztahového –

relačního, interakčního, komunikačního) typu. Z hlediska rozpočtu jejich mentálního (kognitivního, komunikačního a interakčního) „genotypu“ (Bateson, 2018, s. 419) lépe asimilují, adaptují a metabolizují změny a proměny vnitřního i vnějšího prostředí.

Zajímavým aspektem se může jevit tendence u skupiny jedinců s vyšším skórem autenticity z hlediska vzdělávání a učení fenomén „zvratu pozice“ jako vnitřní postoj, kdy „jakoby se stále učili učit se“. Nejen ve smyslu jak se učit či odpovídání na otázku „co se mám naučit“, ale jakousi kontextovou metareflexi ve smyslu „Co se učí tato osoba, když dělá to, co dělá?“. Jedná se o postoj, který se situačně projevuje v jejich kognitivním chování a otevřenosti ke změně s proaktivním potenciálem testovat „nové“ vzorce“ přímo v procesu a situaci. Zároveň jakoby stále pracují s otázkou: „Co se mohu či mám naučit?“ ať se nacházejí v jakékoliv pozici, například jako manažer, leader, či subjekt v partnerském, kooperativním, anebo jinak strukturovaném vztahu.

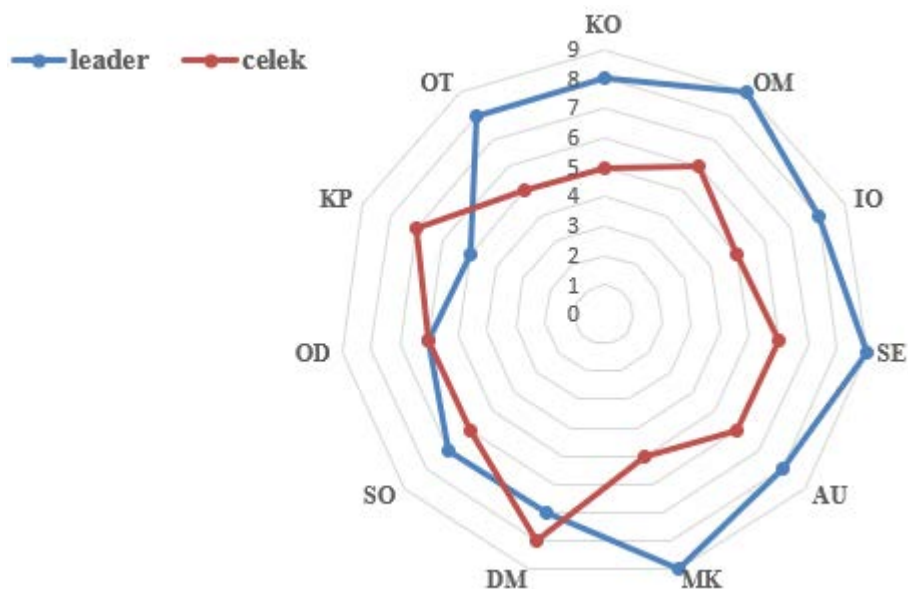
Orientační přehled výsledků skupiny osob, které získaly vyšší četnost voleb od více, než poloviny účastníků kurzu, uvádíme v následující tabulce a grafu. Pro porovnání uvádíme rovněž kumulované hodnoty všech účastníků.

Tabulka 1: Orientační ukazatelé parametrů vybrané skupiny

Ukazatel		LEADER	CELEK
		Ø	Ø
KO	Kognitivní variabilita (SPARO)	8	5
OM	Originální myšlení (GPP-I)	9	6
IO	Integrovanost osobnosti (SPARO)	8	5
SE	Sebevědomí (GPP-I)	9	6
AU	Autenticita (ALQ) - IVA	8	6
MK	Místo kontroly – interní (LOC)	9	5
DM	Dominance (ICL)	7	8
SO	Soutěživost (ICL)	7	6
OD	Odpovědnost (ICL)	6	6
KP	Kooperativnost (ICL)	5	7
OT	Otevřenost (NEO)	8	6

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1: Orientační parametry vybrané skupiny a celé populace účastníků kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě našich zjištění navrhuje pro další orientaci výzkumu soustředit se na dva indexy - index autenticity a index vědomé autenticity. **Index autenticity (IA)** uvažujeme jako komplexní souhrn vybraných aspektů ve vazbě na preferenční volby členů skupiny. Index zahrnuje jak uvědomované tak neuvědomované ukazatele, mezi něž patří kognitivní variabilita; originální myšlení; integrovanost osobnosti; sebevědomí, vědomou autenticitu; vnitřní místo kontroly a lokaci těžiště charakteristik interpersonálních vztahů v oktantech AP, BC, NO a LM. Jedná se o faktory související s autenticitou u osob, které obdržely od členů skupiny nejvyšší četnost voleb. Lze předpokládat, že jedinci s vyšší hodnotou indexu při zachování požadavku nízkého rozptylu hodnot dílčích parametrů indexu, mohou být z hlediska leadershipu „přitažlivější“ pro potenciální následovníky. **Index vědomé autenticity (IVA)** uvažujeme jako kumulovanou hodnotu zjišťovanou parametry metody ALQ. Z hlediska dalších výstupů a dat komplexní psychologické a sociální diagnostiky jedinců s vyšší četností a preferencí voleb, nebyla nalezena významná souvislost se škálami jako ambice, aspirace, extraverte, introverze, dominance, submise, společenskost apod. Rovněž mezi četností, délkou a zaměřením

vzdělávání a kurzů orientovaných na kompetence, dovednosti a schopnosti pro management a leadership, a vyšší četností a preferencí voleb se neukazuje významná souvislost. Náznaky významnosti lze zaznamenat u kurzů a výcviků zaměřených na osobnostní rozvoj. Dílčí ukazatele s potenciální významnou vazbou k autenticitě, tvořící celkový index autenticity lze komunikovat následovně. Nejvyšší četnosti a preferenčních voleb získávali jedinci (muži i ženy) u nichž se ve sledovaných ukazatelích vyskytovaly následující charakteristiky a u těchto ukazatelů nebyl shledán významný rozdíl u jedinci dosahovaných hodnot (σ - směrodatná odchylka byla nízká).

5 ZÁVĚR

V rámci předloženého textu jsme se pokusili ukázat možný způsob uchopení a prozkoumání aspektů autenticity v kontextu řízení a vedení lidí a lidských systémů. Navrhli jsme možný postup a ukázali, že další organizaci výzkumu, který bude tvořit integrální část projektu MUDIPLAT II, který je v přípravné fázi, je vhodné zaměřit na dva komplexní indexy, které jsme nazvali index autenticity a index vědomé autenticity.

Index autenticity (IA) se váže jednak ke specifickým osobnostním a kognitivním aspektům s adaptačním, relačním a komunikačním potenciálem. Ukázali jsme, že existuje důvodný předpoklad, že míra (velikost) a míra konsistence dílčích faktorů mohou být druhými lidmi v přímé interakci vnímány a mohou se podílet na přitažlivosti (gravitační, centripetální potenciál) jejich nositelů pro větší část členů lidského systému ve smyslu ochoty následovat je anebo se jimi nechat vést. Rovněž jsme ukázali, že jakkoliv dílčí parametry indexu nemusí tvořit uvědomovaně konsistentní celek s ohledem na jejich různorodost, lze na pomezí interakcí mezi jedincem a ostatními členy systému identifikovat aspekty, mohou být jedincem uvědomovány, a které lze jak korigovat tak komunikovat jím samým. Tyto aspekty postihuje zejména metoda ALQ a proto navrhuje jejich kumulovanou hodnotu uvažovat jako index vědomé autenticity (IVA).

AFILACE

Dílčí výstupy článku čerpají rovněž z dat mezinárodního projektu v rámci programu Erasmus+ s názvem MUDIPLAT (Multidimenzionální platforma

a metodika pro podporu přirozených potenciálů jedince; ID 2021-1-CZ01-KA210-ADU-000035065).

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] AMBROZOVÁ, E., KOLEŇÁK, J., ULLRICH, D. a POKORNÝ, V. *Kognitivní management*. Ostrava: KEY Publishing, 2016. ISBN 978-80-7418-254-9.
- [2] ANDRLE, M. *Whiteheadova filosofie přírody*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2010. ISBN 978-80-87378-22-9.
- [3] ATTNEAVE, F. *Applications of Information Theory to Psychology*, New York: Henry Holt and Co., 1959.
- [4] BARLAG, P. *The leadership genius of Julius Caesar: Modern lessons from the man who built an empire*. Berrett-Koehler Publishers, 2016.
- [5] BATESON, G. *Mysl a příroda - Nezbytná jednota*. Praha: Malvern. 2006. ISBN: 80-86702-19-7.
- [6] BATESON, G. *Ekologie mysli*. Praha: Malvern, 2018. ISBN 978-80-7530-151-2.
- [7] BENTS, R. a BLANK, R. *Typický člověk (Úvod do typologie osobnosti)*. Praha: Hogrefe – Testcentrum, 2009. ISBN 978-80-86471-36-5.
- [8] BENYOVSZKY, Ladislav. *Náhlost: myšlení bytí z času*. Praha: OIKOYMENH, 2005. ISBN 80-7298-151-x.
- [9] BLUMBERG, A (ed.). *Great leaders, great tyrants: Contemporary views of world rulers who made history*. Greenwood Publishing Group, 1995.
- [10] BONDY, E. *Útěcha z ontologie (filosofické dílo sv. I)*. Praha: DharmaGaia, 2007. ISBN 978-80-86685-21-2.
- [11] BUCKINGHAM, W. *Kniha filozofie*. Praha: Knižní klub, 2013. ISBN 978-80-242-3912-5.
- [12] ČARNOGURSKÁ, M. *Lao ě a proces vzniku Tao Te Ťingu I*. Bratislava: Veda, 2009. 979-80-224-1066-3.
- [13] ČARNOGURSKÁ, M. *Lao ě a proces vzniku Tao Te Ťingu II*. Bratislava: Veda, 2009. 978-80-224-1274-2.

- [14] ČARNOGURSKÁ, M. *Lao é Tao Te Ťing*. Ursa Minor s.r.o., 2021. 979-80-973820-0-1.
- [15] DAR, F., BUKHARI, I. a HAMID, M. *Relationship between authentic leadership, work engagement and job stress among employees of telecommunication organizations*. Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences (PJPBS), 2016, 2.2: 235-247.
- [16] DELEUZE, G. *Logika smyslu*. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2235-4.
- [17] DESCARTES, R. *Rozprava o metodě*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0216-5.
- [18] DESCARTES, R. *Meditace o první filosofii*. Praha: Oikoymenh, 2015, ISBN 978-80-7928-202-8.
- [19] DURAND, G. *Věda o člověku a tradice: nový antropologický duch*. Praha: Malvern, 2012. ISBN 978-80-87580-28-8.
- [20] FORNIERI, J. R. *The language of liberty: The political speeches and writings of Abraham Lincoln*. Regnery Publishing, 2008.
- [21] FOUCAULT, M. *Slova a věci*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1713-2.
- [22] FRANKEL, R. *Bismarck's shadow: the cult of leadership and the transformation of the German right, 1898-1945*. Bloomsbury Publishing, 2004.
- [23] GARDNER, W. L., et al. "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development*. The leadership quarterly, 2005, 16.3: 343-372.
- [24] GOETHALS, G. R. a SORENSON, G. R. *The quest for a general theory of leadership*. Northampton, MA: Edward Elgar, 2006. ISBN 978-1845425418.
- [25] GORDON, L. V. *Gordonův Osobnostní Profil – Inventorium (příručka)*. Brno: Psychodiagnostika s.r.o., 1999.
- [26] GRANT, D. *Unearthing the Family of Alexander the Great: The Remarkable Discovery of the Royal Tombs of Macedon*. Pen and Sword, 2019.

- [27] HADOT, P. *Závoj Isidin*. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-013-8.
- [28] HAMMOND, K. R. *Judgments Under Stress*. New York: Oxford University Press Inc., 2000. ISBN 0-19-513143-6.
- [29] HARARI, Y. N. *Sapiens*. Praha: Leda, 2013. ISBN 978-80-7335-388-9.
- [30] HEIDEGGER, M. *Co znamená myslet*. Praha: Oikoymenh, 2018/a, ISBN 978-80-7298-494-7.
- [31] HEIDEGGER, M. *Anaximandrův výrok*. Praha: Oikoymenh, 2012. ISBN 978-60-7298-474-9.
- [32] HEIDEGGER, M. *Bytí a čas*. Praha: Oikoymenh, 2018/b, ISBN 978-80-7298-244-8.
- [33] HLADKÝ, V. *Změnit sám sebe (Duchovní cvičení Pierra Hadota, péče o sebe Michela Foucolta a péče o duši Jana Patočky)*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2010, ISBN 978-80-87378-28-1.
- [34] HŘEBÍČKOVÁ, M. A URBÁNEK, T. *Big five. NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum, 2001.
- [35] HUSSERL, E. *Karteziánské meditace*, Praha: Svoboda – Libertas, 1993. ISBN 80-205-0311-0.
- [36] HUSSERL, E. *Idea fenomenologie*. Praha: Oikoymenh, 2015. ISBN 978-80-7298-206-6.
- [37] JUNG, C. G. *Přítomnost a budoucnost*. Brno: Holar, 2019. ISBN 978-80-906731-7-5.
- [38] JUNG, C. G. *Psychologické typy*. Praha: Portál, 2020. ISBN 978-80-262-1654-4.
- [39] KHAN, M. S. et al. *The styles of leadership: A critical review*. Public Policy and Administration Research, 2015. 5.3: 87-92.
- [40] KOČANDRLE, R. *Fysis lónských myslitelů (rozprava nad peripatetickou dezinterpretací)*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2008. ISBN 978-80-86818-72-6.
- [41] KOLEŇÁKOVÁ, V. *Styly leadershipu a jeho očekávané preference ve společnosti*. New Approaches to State Security Assurance, 2021.

- [42] KOSTROŇ, L. *Psychologie vytváření úsudků*. Brno: MU, 1997. ISBN 80-210-1646-9.
- [43] KOUKOLÍK, F. *Lidství (neuronální koreláty)*. Praha: Galen, 2010. ISBN 978-80-7262-654-0.
- [44] KOUKOLÍK, F. *JÁ o mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Praha: Karolinum, 2013, ISBN 978-80-246-2249-1.
- [45] KOUKOLÍK, F. *Sociální mozek*. Praha: Karolinum, 2016/a. ISBN 978-80-246-1242-9.
- [46] KOUKOLÍK, F. *Rozhodování*. Praha: Karolinum, 2016/b. ISBN 978-80-246-3364-0.
- [47] KOVAŘÍK, J. *Napoleon*. Třebíč: Akcent, 2017. ISBN 978-80-7497-208-9.
- [48] KRÁL, O. (překlad). *Tao (texty staré Číny)*. Praha: Československý spisovatel, 1971.
- [49] KRÁL, O. (překlad). *Mistr Zhuang (sebrané spisy)*. Lásenice: Maxima, 2006. ISBN 80-86921-00-X.
- [50] KRATOCHVÍL, Z. *Filosofie živé přírody*. Praha: Herrman & synové, 1994.
- [51] KRATOCHVÍL, Z. *Délský potápeč k Hérakleitově řeči*. Praha: Herrman & synové, 2006, ISBN 80-87054-00-8.
- [52] KULINSKIY, D. G. *Alexander Macedonian as a great military leader*. Трансформація мовного образу сучасного фахівця: матеріали Міжнародної науково-практичної студентської конференції для студентів немовних спеціальностей: Житомир, 15 квітня 2015, 63-65.
- [53] LAO-Ć. *Tao te t'ing (o tao a ctnosti)*. Praha: DharmaGaia, 2003, ISBN 80-86685-12-8.
- [54] LEARY, T., LAFORGE, R. L. a BUCZEK, R. F. *Dotazník interpersonální diagnózy (ICL)*, Bratislava: Psychodiagnostica, n. p., 1975.
- [55] LEIBNIZ, G. W. *Monadologie a jiné práce*. Praha: Svoboda, 1982.
- [56] Le SHAN, L. *Psychologie války*. Brno: BB/art s.r.o, 2004. ISBN 80-7341-178-4.
- [57] LÉVY-BRUHL, L. *Myšlení člověka primitivního*. Praha: Argo, 2017, ISBN 978-80-257-2086-8.

- [58] LUHMAN, N. *The Autopoiesis of Social Systems*, in: F. Geyer and J. van der Zouwen (eds.). London: Sociocybernetic Paradoxes, Sage, 1986.
- [59] MANAS, J. *Napoleon on project management: Timeless lessons in planning, execution, and leadership*. Thomas Nelson Inc, 2006.
- [60] MATURANA, H. *Autopoiesis, Structural Coupling and Cognition* [online]. 333 [cit. 2006-06-07]. Dostupný z WWW: <https://www.isss.org/home/>
- [61] MATURANA, H. R. a VARELA, F. J. *Strom poznání (biologické základy lidského rozumu)*, Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1119-8.
- [62] MC PHERSON, J. M. *Abraham Lincoln and the second American revolution*. Oxford University Press, 1992.
- [63] MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova, 2001, ISBN 80-246-0240-7.
- [64] NEUBAUER, Z. *O přírodě a přirozenosti věcí*. Praha: Malvern. 2004. ISBN 80-86702-05-7.
- [65] PATOČKA, J., CHVATÍK, I., a FREI, J. ed. *Fenomenologické spisy: texty z let 1931-1949*. Praha: OIKOYMENH, 2008. ISBN 978-80-7298-307-0.
- [66] PEREGRIN, J. *Obrat k jazyku: druhé kolo: jazyk, myšlení a svět v názorech postanalytických filosofů*. Praha: Filosofie, 1998. ISBN 80-7007-102-8.
- [67] PEREGRIN, J. *Význam a struktura*. Praha: Oikoymenh, 1999. ISBN 80-86005-93-3.
- [68] PLATÓN. *Timaios: Kritias*. Praha: OIKOYMENH, 2007. ISBN 80-86005-07-0.
- [69] RORTY, R. *Filosofie a zrcadlo přírody*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2070-3.
- [70] SENGE, P. M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-428-8.
- [71] STEVENSON, T. *Julius Caesar and the transformation of the Roman Republic*. Routledge, 2014.
- [72] SUNZI. *O válečném umění*. Přeložil Oldřich KRÁL. Praha: Maxima, 1999. ISBN 80-901333-5-5.

- [73] TAVRISOVÁ, C. a ARONSON, E. *Chyby se staly (ale ne mou vinou)* Praha: Dokořán, 2012. ISBN 978-80-7363-366-0.
- [74] VÍCH, M. *Čas pohledem (nejen) fenomenologické filosofie*. E-LOGOS, Electronic Journal for Philosophy/2008, ISSN 1211-0442.
- [75] VOPĚNKA, P. *Meditace o základech vědy*. Praha: Práh, 2001. ISBN 80-7252-044-X.
- [76] VOPĚNKA, P. *Nová infinitní matematika (Prolegomena)*. Praha: Karolinum. 2014, ISBN 978-80-246-259-1.
- [77] WATZLAWICK, P. *Jak skutečná je skutečnost (mylné představy, klamání, porozumění)*. Hradec Králové: Konfrontace, 1998. ISBN 80-86088-00-6.
- [78] WELSCH, W. *Naše postmoderní moderna*. Praha: Zvon. 1994. ISBN 80-7113-104-0.
- [79] WHITEHEAD, A. N. *Matematika a dobro a jiné eseje*. Mladá fronta, Praha, 1970, 203/21/8.5; 02.3 23-042-70.
- [80] WHITEHEAD, A. N. *Dobrodružství idejí*. Praha: Oikoymenh, 2000, ISBN 80-7298-009-2, 291 s.
- [81] WITTGENSTEIN, L. *Tractatus logico-philosophicus*. Praha: OIKOYMENH, 2007. Knihovna novověké tradice a současnosti. ISBN 978-80-7298-284-4.
- [82] WITTGENSTEIN, L. *Filosofická zkoumání*. Praha: Filosofia, 2019. Základní filosofické texty. ISBN 978-80-7007-597-5.
- [83] WITTGENSTEIN, L. *Filosofické poznámky*. Praha: Filosofia, 2015. Základní filosofické texty. ISBN 978-80-7007-443-5.

AUTOŘI

Mgr. Veronika Kolečáková, MBA, Univerzita obrany, Fakulta vojenského leadershipu, Kounicova 65, 662 10 Brno, e-mail: veronika.kolenakova@unob.cz

Mgr. Miroslav Odložilík, MBA, Fakulta managementu, Univerzita Komenského, Šafárikovo námestie 6, 814 99 Bratislava, Slovensko, e-mail: odlozilik1@uniba.sk

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA, Centrum humanitních věd, Newton University, Rašínova 103/2, 602 00 Brno, e-mail: eva.ambrozova@newton.university

doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, LL.M., Centrum managementu, Newton University, Rašínova 103/2, 602 00 Brno, e-mail: jiri.kolenak@newton.university

PhDr. Ing. Vratislav Pokorný, MBA, Centrum humanitních věd, Newton University, Rašínova 103/2, 602 00 Brno,, e-mail: eva.ambrozova@newton.university

AUTHORS

Mgr. Veronika Kolečáková, MBA, University of Defence, Faculty of Military Leadership, Department of Leadership, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic: e-mail: veronika.kolenakova@unob.cz

Mgr. Miroslav Odložilík, MBA, Faculty of Management, Comenius University Bratislava, Šafárikovo námestie 6, 814 99 Bratislava, Slovakia, e-mail: odlozilik1@uniba.sk

doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., MBA, Centre of Humanities, Newton University, Rasinova 103/2, 602 00 Brno, Czech Republic, e-mail: eva.ambrozova@newton.university

doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, LL.M., Centre of Management, Newton University, Rasinova 103/2, 602 00 Brno, Czech Republic, e-mail: jiri.kolenak@newton.university

PhDr. Ing. Vratislav Pokorný, MBA, Centre of Humanities, Newton University, Rasinova 103/2, 602 00 Brno, Czech Republic, e-mail: vratislav.pokorny@newton.university

VYBRANÉ NÁSTROJE A VÝZVY MANAŽÉRSKEJ ETIKY

SELECTED TOOLS AND CHALLENGES OF MANAGERIAL ETHICS

Marián Děd

Abstrakt: Predkladaný článok pojednáva o manažérskej etike, jej implementácii do praxe a vybraných nástrojoch k jej udržateľnosti na pracoviskách. Metodologický aparát príspevku je z väčšej časti deskriptívny, v druhej polovici príspevku skôr analytický a syntetický. Cieľom predkladaného príspevku je poukázať na efektivitu nástrojov manažérskej etiky, vrátane ich nedostatkov a objasniť menej bežné formy manažmentu, ktoré prax a súčasná doba priniesli. V texte menujeme niekoľko pôvodných, i nových nástrojov manažérskej etiky, avšak pre hlbšiu analýzu vyberá subjektívne dva najzákladnejšie – osobnosť manažéra, jeho vlastnosti a schopnosti, a etický kódex manažéra, pričom kladie dôraz na jeho pružnosť a efektívnosť. Ďalej sa príspevok zaoberá tromi konkrétnymi vybranými špecifikami manažérskej etiky súčasnosti, medzi ktoré patrí dočasný, resp. krízový manažment, konflikt manažmentu a utajovania informácií a na koniec analyzuje dve témy manažérskej etiky v súvislosti s pandemiou vírusového ochorenia Covid-19 posledných rokov.

Kľúčová slova: etika, manažment, manažérska etika, etický kódex, dočasný manažment, utajenie, pandemický manažment.

Abstract: The presented article discusses managerial ethics, its implementation in practice and selected tools for its sustainability in workplaces. The methodological apparatus of the paper is mostly descriptive, the second half of the paper uses also analytical and synthetic methods. The aim of the article is to point out the effectiveness of managerial ethics tools, including their deficiency and to clarify the less common forms of management brought about by praxis and the current era. In the text, author names several original and also some of the new tools of management ethics, but for a deeper analysis he subjectively selects the two most basic ones - the manager's personality, his qualities and abilities, and the manager's code of ethics, emphasizing its

flexibility and efficiency. Furthermore, the paper presents selected specifics of managerial ethics of today, which include interim or crisis management, the conflict of management and secrecy of information and finally analyzes two topics of managerial ethics in connection with the pandemic of the viral disease Covid-19 from past years.

Keywords: *ethics, management, managerial ethics, code of ethics, interim management, secrecy, pandemic management.*

JEL klasifikace: A13, M29, M50

1 ÚVOD

Zatiaľ čo pri samotnom manažérovi sa za kľúčové považujú jeho vlastnosti a schopnosti, v predkladanom článku okrem nich definujeme aj päť pôvodných funkcií manažmentu podľa H. Fayola a následne desať základných rolí, resp. úloh manažéra, definovaných H. Mintzbergom. Následne sa zameriavame na etický kódex ako jeden z najdôležitejších nástrojov manažérskej etiky, pričom vyzdvihujeme domácich odborníkov vecne popisujúcich čo už formálnu stránku alebo aj podrobný obsah etických kódexov na našom území. Rovnako na tomto mieste vyhodnocujeme ich efektivitu a kladieme dôraz na ich tzv. pružnosť. V ďalšej kapitole sa venujeme dočasnému krízovému riadeniu podnikov a s pomocou prác relevantných zahraničných odborníkov analyzujeme nové možnosti manažmentu. Nasledujúca podkapitola je zameraná na problém, resp. možný konflikt utajovania informácií ponúka hodnotenie, či takéto konanie je alebo nie je v súlade s etickými normami v manažérskej praxi. V záverečnej časti článku smerujeme našu pozornosť na analýzu dvoch rôznych vybraných situácií z praxe manažmentu v období, ktoré priniesla pandémia Covidu-19.

2 MANAŽÉRSKA ETIKA V PRAXI

V implementácii manažérskej etiky do praxe rozlišujeme niekoľko nástrojov, pričom za dva najdôležitejšie, na ktoré sa v našom texte zameriame sú samotná osobnosť manažéra a etický kódex manažéra. Podnikateľské prostredie je zamerané na dosahovanie ziskov, pričom manažment má v ňom zodpovednosť za úspech spoločnosti. Toto manažovanie, resp. zodpovednosť za správne

smerovanie podnikania sa častokrát môže dostať do konfliktu s bežnou morálkou spoločnosti alebo širokej verejnosti, čím vzniká tzv. etický paradox. Harmonizácia týchto záujmov vytvára morálnu organizáciu založenú na identifikovanom súbore princípov, hodnôt a výziev. Zavedenie etiky do obchodnej rutiny si vyžaduje profesionálny program a nástroje, z ktorých najjednoduchšie implementovateľný je etický kódex. Tieto kódexy sú obzvlášť užitočné pri riešení morálnych konfliktov alebo konfliktov záujmov v pracovnom prostredí, kde praktickým spôsobom usmerňujú správanie manažérov a zamestnancov nielen voči sebe, ale aj spotrebiteľskej verejnosti.

2.1 Atribúty súčasného manažéra

Podľa M. Bednára je jadrom manažérskej etiky rozhodovanie a riadenie, pričom rozhodujúcimi faktormi procesov riadenia sú osobnosť a charakter manažéra, jeho sociálna, morálna a tiež emocionálna inteligencia. Manažérska etika je komplexným systémom s normatívnym riadením, ktorý spája ciele manažmentu, pružný a efektívny systém odmeňovania, systém riadenia kvality a iné vnútropodnikové systémy. (Bednár, 2019) V praxi je tento komplexný systém postavený na súbore morálnych princípov ovplyvňujúcich jednotlivé rozhodnutia a činnosti manažéra, a to po vyhodnotení morálne správnych alebo nesprávnych hľadísk a možných rizík. Manažérska etika je súčasťou podnikateľskej etiky, čo nám napovedá, že jej ciele sú spojené s prosperitou, stabilitou a konkurencieschopnosťou daného podniku. Keďže základom manažérskej etiky je etika riadenia, medzi popredné schopnosti manažéra zaraďujeme aj sebakontrolu a sebareguláciu, ktoré výrazne napomáhajú jeho vnútornej a profesionálnej sebareflexii. (Janotová, 2005)

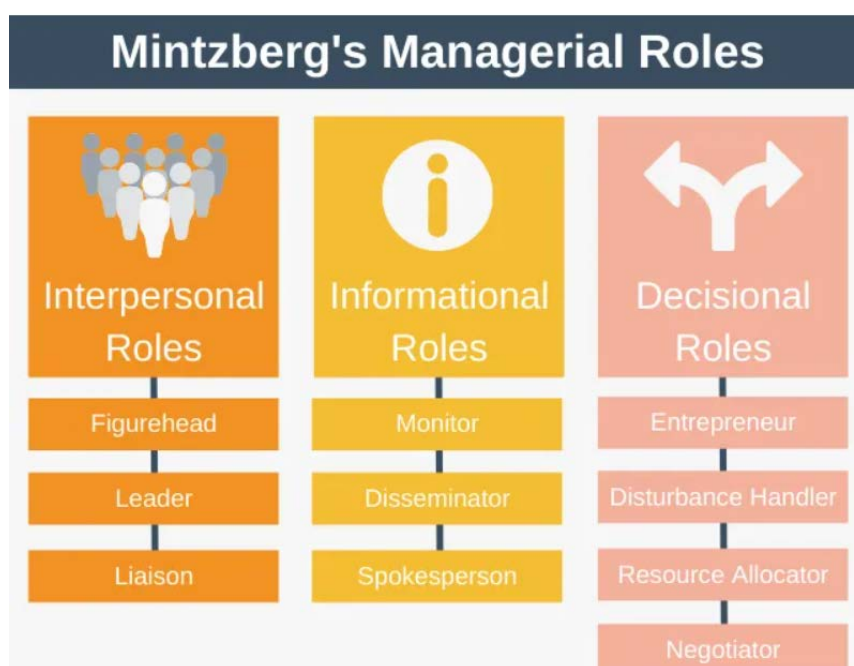
Začiatkom 20. storočia vyvinul H. Fayol, považovaný za jedného zo zakladateľov teórie manažmentu, model piatich jeho funkcií. Pri svojej teórii vychádzal z praktických skúsenosti na pracovnej pozícii konateľa ťažobnej spoločnosti, kde dlhé roky pôsobil. Kládol dôraz na profesionálne, formálne školenie a výmenu informácií a skúseností medzi manažérmi jednotlivých tovární a podnikov. Päť funkcií manažmentu definoval nasledovne:

- Plánovanie – manažér vytvára plán na dosiahnutie cieľov podniku,
- Organizovanie – manažér organizuje zamestnancov a zdroje aby čo najlepšie dosahovali zvolený plán,

- Velenie – manažér deleguje úlohy na zamestnancov a jednotlivé tímy majú na starosti realizáciu plánu,
- koordinácia – manažér koordinuje ľudí a tímy aby zabezpečil, že práca prebieha podľa plánu a všetci ťahajú rovnakým smerom,
- kontrola – manažér posudzuje výkon zamestnanca a v prípade potreby prijíma nápravné opatrenia (Five functions of management..., 2017)

Neskôr sa podobne zaoberal úlohou a funkčnosťou manažmentu aj kanadský vedec H. Mintzberg, ktorý definoval desať kľúčových úloh manažéra takto:

Grafika 1: Desať kľúčových úloh manažéra



Zdroj: Mintzberg's Managerial Roles, 2022

Ako môžeme vidieť na uvedenej grafike, spomínaných desať úloh manažéra rozdelil neskôr autor do troch základných kategórií. Na základe nich teda rozlišujeme interpersonálne roly: manažér ako reprezentant organizácie, manažér ako líder, manažér ako spojka (styčný bod); informačné roly: manažér ako monitorujúci, manažér ako poskytujúci informácie, manažér ako hovorca; a rozhodovacie roly: manažér ako podnikateľ, manažér ako ten, čo rieši vzniknuté poruchy, manažér ako alokátor zdrojov, manažér ako vyjednávač. (Pechočiaková-Svitačová, 2021)

2.2 Etický kódex

„Na inštitucionálnej úrovni sa organizácie vyrovnávajú s etickými problémami cez množstvo spôsobov inštitucionalizácie etiky (kódexy, semináre, okrúhle stoly, etické komisie a i., ...tieto spôsoby/formy inštitucionalizácie etiky do podnikateľskej praxe poskytujú základný rámec riešenia a priestor pre zaoberanie sa etickými problémami v podnikateľskom a hospodárskom prostredí. Vytvorenie vlastného etického programu v akejkoľvek forme svedčí o tom, že daná firma uvažuje o etike ako o nevyhnutnej súčasť podnikovej kultúry. V slovenských podmienkach je najčastejším spôsobom inštitucionalizácie etiky do podnikateľskej praxe práve etický kódex. Ide o písaný súhrn morálnych požiadaviek, ktoré majú podobu morálnych noriem, princípov či ideálov, ktorými by sa mal riadiť každý pracovník firmy.“ (Jurová, 2013)

2.2.1 Relevantnosť a obsah etického kódexu

Ako vo svojom diele píše M. Bednár, etické kodexy sú najčastejším nástrojom etického riadenia, svoj pôvod majú v anglosaských krajinách a kultúrach a v našom post-socialistickom prostredí sú viac teoretickým, či akademickým nástrojom, ba priam akýmsi klišé. Zmena podľa autora nastala s príchodom veľkých nadnárodných korporácií a preložením ich pôvodných etických kódexov do nášho „domorodého“ jazyka. Autor ďalej menuje aj tzv. moderné nástroje etického riadenia, medzi ktoré zaraďuje etické komisie, (úrad) ombudsmana pre firemnú etiku a etický sociálny audit.

Z formálneho hľadiska autor definuje, že kódex má začínať preambulou, pokračuje jednotlivými článkami – obsahovými okruhmi a v jeho závere nachádzame účinnosť, miesto vydania a podpis zodpovedného štatutára. Príklady jednotlivých obsahových okruhov:

- *„rešpektovanie práva;*
- *čestnosť a férovosť konkurencie;*
- *bezpečnosť a kvalita produkcie;*
- *konflikt záujmov;*
- *ochrana osobných údajov;*
- *odmietnutie diskriminácie;*
- *vzťahy s dodávateľmi a obchodnými partnermi;*

- *korupcia;*
- *nakladanie s informáciami v obchodnom styku;*
- *sociálna zodpovednosť;*
- *ochrana životného prostredia;*
- *sankcie atď*". (Bednár, 2019, str. 68)

Rovňanová vo svojom učebnom materiáli uvádza ako ďalšie vhodné témy pre obsah etických kódexov nasledovné: postupy pri prijímaní do zamestnania, marketingové praktiky firmy, podniková špionáž a využívanie interných informácií, získavanie a nakladanie s informáciami o iných zamestnancoch alebo majetku firmy, či politické aktivity (väčšina podnikov a firiem však deklaruje apolitickosť). (Rovňanová, 2019)

2.2.2 Pružnosť etického kódexu

Mnohé odborné zdroje uvádzajú, že etický kódex firmy musí byť „živým dokumentom“, čo v manažérskej praxi znamená, že úloha manažmentu nekončí pri jeho vytvorení a oboznámení ostatných zamestnancov s pravidlami a postupmi, ktoré v ňom pre daný podnik zvolili. Etický kódex sa nesmie stať statickou listinou – je viac než žiadúce a potrebné ho neustále vyhodnocovať a prispôbovať nielen danej dobe, technológiám, ale aj potrebám zamestnancov a tiež trhu. V praxi podniku či firmy sa tak môže diať napr. raz ročne, po významných auditoch, po vyriešení krízovej situácie, po pandémie, po implementovaní nových systémov alebo technológií potrebných pre zlepšenie pracovných postupov, či pohodlie zamestnancov, no i v špecifických prípadoch po jeho použití, resp. zistení jeho nepoužitelnosti. Na tomto mieste máme na mysli situácie keď niekto musí z dôvodov porušenia etického kódexu opustiť firmu a v druhom prípade, keď sa v praxi objaví šedé miesto kedy manažér ani zamestnanec nedokážu podľa etického kódexu pracovnú či medziľudskú situáciu vyhodnotiť a správne podľa neho postupovať.

3 ŠPECIFICKÉ SITUÁCIE A VÝZVY SÚČASNÉHO MANAŽMENTU

3.1 Interim manažment

Zaujímavou alternatívou ku klasickému, stabilnému firemnému manažmentu je tzv. dočasná dohoda o riadení podniku (máme na mysli prirodzene typ

spoločnosti, ktorá nemá vlastné oddelenie krízového manažmentu). Dočasná manažérska dohoda znamená zamestnanie odborníka špecializovaného na istý typ manažmentu, ktorý v danom období spoločnosť vyžaduje, pričom sa často jedná najmä o krízový manažment s cieľom prevzatia cieľov spoločnosti. Tento model sa čoraz častejšie stáva odpoveďou na dlhodobý problém spoločnosti, ale aj na vzniknutú situáciu, ktorú už firma sama nedokáže riešiť. (Filosofova, Karzunke, 2014) Tento typ vedenia spoločnosti nie je však zamestnaneckým pomerom, ale pomerne krátkou, niekoľkomesačnou dohodou o poskytnutí služieb s cieľom prekonať špecifickú krízovú situáciu. Otázkou potom je, či môže byť takýto dočasný krízový manažér schopný plnohodnotne splynúť s existujúcou firemnou kultúrou, jej nastavenými etickými pravidlami a najmä – konať na ich základe. Odpoveď nám ponúka Bajziková a kol., ktorá vo svojej práci zmieňuje nadmieru dôležitý fakt a síce profesionalitu – znalosť a odbornosť krízového manažéra. Rovnako máme za to, že aj predchádzajúce pracovné skúsenosti a postupy získané praxou v krízovom manažmente niekoľkých spoločností s rôznymi problémami, sú pridanou hodnotou a konkurenčnou výhodou takéhoto manažéra. (Bajziková a kol, 2013) Tento „nový“ typ manažmentu poskytuje firmám a organizáciám žiadanú dynamiku a flexibilitu potrebnú pre budúce ekonomické procesy. Najímaním profesionála v oblasti krízového manažmentu spoločnosť prezentuje nie svoju neschopnosť, ba naopak schopnosť správne vyhodnocovať situácie, akcieschopnosť, akýsi *drive* a chuť k potrebným rýchlym a konkrétnym opatreniam, s cieľom udržať fungovanie, konkurencieschopnosť a hodnotu spoločnosti na trhu. Dočasný, resp. krízový manažéri sú preto podľa nás adekvátnym dôkazom potreby kvalifikovaného riadiaceho personálu, súčasného technologického progresu, flexibility právnych systémov, no v neposlednom rade v prípade pozitívnych výsledkov môžu byť aj efektívnym nástrojom na dosahovanie ziskov. (Marica, 2021)

3.2 Manažérska etika pri práci s utajovanými informáciami

V nasledujúcej podkapitole nášho článku sa zameriame na utajovanie. Ak máme spájať utajovanie s etickými princípmi v pracovnom procese, vo všeobecnosti toto prepojenie predstavuje potrebu zachovávanie mlčanlivosti o vykonávaných činnostiach a odborných úkonoch v špecifických odvetviach akými sú napr. finančníctvo, bankový a investičný sektor, právo, národná a medzinárodná bezpečnosť. My sme sa na tomto mieste rozhodli zamerať na

iný typ utajovania s príkladom prebratým z inej štúdie, kde utajovanie prichádza do konfliktu s manažmentom spoločnosti.

Slovami G. Simmela pred stodvadsiatich rokov: *„Tajomstvo je univerzálna sociologická forma, ktorá ako taká nemá nič spoločné s morálnym hodnotením jej obsahu. Na jednej strane môže tajomstvo zahŕňať najvyššie hodnoty, na druhej strane tajomstvo nie je v bezprostrednej vzájomnej závislosti so zlom, ale zlo s tajomstvom.”* (Simmel, 1906, s. 463) sa dlhodobo polemizovalo akým spôsobom je možné prepájať utajované informácie so správnym etickým konaním. S dôkladnou argumentáciou i podnetmi na ďalšie diskusie v danej oblasti prichádza D. Younes a kol., ktorí si vo svojej práci kladú za úlohu vyriešiť dilemu ako a či utajovanie nutné pre riadny pracovný postup môže ovplyvňovať zamestnancov pri práci podľa ich vlastných morálnych zásad a etických pravidiel danej organizácie, či spoločnosti. Čoraz viac interesujúcim sa táto otázka stáva v dnešnej dobe, kedy sa firmy namiesto utajovania skutočností v pracovnom procese snažia presadzovať v komunikácii so svojimi zamestnancami i klientmi maximálnu otvorenosť a transparentnosť. Ako vo svojej práci uvádza C. J. Nemeth, štúdie uskutočnené v minulom storočí považovali jav utajovania za skutočne neetický a takmer nezlučiteľný so správnymi morálnymi hodnotami či už individuálnymi, alebo tými na pracovisku. Najmarkantnejším z argumentov bolo že utajovanie bolo takmer plne stotožňované buď s nedostatočnou transparentnosťou, v iných prípadoch až s negatívne vnímanými pokusmi o nesúhlas s manažmentom, resp. vedením spoločnosti a následným zamietnutím poskytovať informácie. Iní autori podnecujú tvrdenia, že aktéri utajujúc informácie pred napr. pred vyšším manažmentom patria do tzv. šedej zóny alebo „podsvetia” spoločnosti, čím porušujú morálku celej organizácie. (Nemeth, 1997)

Ako tvrdí Younes, tieto štúdie nedokázali zachytiť takmer žiadny pozitívny vplyv či vzťah medzi utajovaním a etikou v spoločnosti, primárne pre jasne – negatívne definované a vnímané utajovanie. Prvým z dôvodov je samotná definícia etiky, nakoľko pri nej sa usudzuje, že morálne prijateľné je to, čo za také považujú zainteresovaní aktéri. Na spochybnenie tohto tvrdenia by bolo nutné skúmať vzťah medzi tajomstvami a etikou, ktorý by vyvrátil neutralitu morálnych princípov a uznal, že môžu odrážať subjektívne presvedčenie dominantných sociálnych skupín či aktérov v spoločnosti. Druhým dôvodom je vnímanie tajomstva ako daného a statického javu, pri ktorom jednotlivec alebo

skupina jednotlivcov zatajujú informácie pred inou skupinou, resp. väčšinou. Oveľa komplexnejšie by však bolo vnímanie utajovania ako procesu v spoločnosti, ktorý si vyžaduje plánovanie, organizovanie, ovplyvňuje mocenské vzťahy v rôznych smeroch, vytvára podskupiny či suborganizácie a zahŕňa v sebe mieru (zdieľaného) rizika a tiež obeť. Následne je možné utajovanie a etiku vnímať vo vzájomnej dynamike a pretransformovať ho na bežnú skutočnosť a súčasť pracovného života. Hlavnou výskumnou otázkou autorovho dokumentu sa preto stáva: *„Ako utajenie ovplyvňuje schopnosť zamestnancov dodržiavať etické praktiky napriek antagonistickým manažérskym politikám?“* (Younes, 2020)

Spomínaná štúdia bola realizovaná na prípade tímu novinárov, ktorý využíval utajovanie a cielenú mlčanlivosť ako obranu proti manažérskym politikám a praktikám, ktoré považovali za problémové z dôvodu priameho zasahovania a ovplyvňovania obsahu ich článkov. Analýza tejto mlčanlivosti a utajovania skutočností v pracovnom procese pomáhala tímu novinárov brániť vlastné morálne zásady a profesijnú česť.

3.3 Manažment počas a po pandémie Covid-19

Naozaj signifikantná väčšina z nás sa v priebehu posledných troch rokov mohla presvedčiť, že pandémia Covid-19 sa netýka len zdravotníctva, ale takmer všetkých sektorov, menej či viac – priamo či nepriamo zasiahnutých koronavírusom. Z ekonomického hľadiska bol výrazne ovplyvnený sektor cestovného ruchu, automobilový priemysel, ropné spoločnosti, či výroba elektroniky a spotrebného tovaru. Nezabúdajme však na fakt, že zatiaľ čo niektoré podniky mali v danom období (a dnes pretrvávajúce) priam existenčné problémy, na opačnej strane stáli podniky typu Amazon, kuriérské a farmaceutické spoločnosti, firmy zabezpečujúce výrobu a distribúciu ochranných pomôcok, ktoré dosahovali niekoľkonásobky svojich dovtedajších najlepších výsledkov.

3.3.1 Pandémia Covid-19 a jej potenciál v podobe technologických inovácií

Dôsledkom obmedzenia osobného kontaktu bol dopyt po alternatívnych riešeniach bežných životných a pracovných situácií, pričom z tohto hľadiska vnímame obdobie pandémie ako pozitívum – šancu mnohých organizácií a inštitúcií na roky potrebnú zmenu vo forme technologických inovácií. Pandémia Covid-19 skutočne urýchlila roky rozbehnuté projekty, napríklad

modernizáciu a digitalizáciu školstva, priniesla znovu tak potrebnú diskusiu ohľadom e-governmentu a odľahčenia byrokratickej záťaže fyzických osôb aj podnikateľov nielen na Slovensku.

Pandémia bola tým správnym obdobím, kedy mali štátne inštitúcie aj súkromné firmy možnosť využitia technologických inovácií, napr. nasadenia umelej inteligencie na prevenciu šírenia ochorenia a do boja s negatívnymi dôsledkami pandémie. Za najdôležitejšie sféry využitia umelej inteligencie v boji s pandemiou považujeme podľa M. Anshariho a kol. prevenciu katastrof, pripravenosť a následnú schopnosť rýchlej reakcie krízového manažmentu, efektívnejšiu a rýchlejšiu komunikáciu napr. medzi vládou, jej inštitúciami, nadnárodnými korporáciami, podnikateľskými skupinami, súkromnými firmami, kľúčovými výrobcami a širokou verejnosťou, komunitami a rôznymi sociálnymi skupinami. (Anshari a kol., 2021) Máme za to, že expertné systémy, komunikačné kanály a aplikácie využívajúce umelú inteligenciu v boji proti pandémie Covid-19 umožňujú tok informácií v reálnom čase, s dostupnou pokročilou analýzou údajov užívateľov a efektívne tak prepájajú fyzické a kybernetické siete našej spoločnosti.

3.3.2 Preverenie etických hodnôt a sociálnej zodpovednosti podnikov počas pandémie Covid-19

Ako vo svojom článku píše P. Hilsenrath a T. Borders, mapujúci zmenu správania a rozhodovania relevantných subjektov spoločnosti v Spojených štátoch amerických v prvom roku pandémie, nezamestnanosť v danom období atakovala úroveň z čias Veľkej hospodárskej krízy tridsiatych rokov minulého storočia. Hlavnú rolu opäť zohrávali miliardy dolárov, ktoré miesto cirkulácie a zhodnocovania sa v spoločnosti, poslúžili vyššiemu cieľu – tentokrát prevencii šírenia vysokoinfekčného a smrteľného vírusu a tiež zvýšeniu kapacít lôžok a efektívnemu fungovaniu nemocníc a kritickej infraštruktúry štátu. S autormi sa zhodujeme v názore, že akonáhle sa krivka ustálila, svetové inštitúcie a príslušné úrady v dotknutých štátoch namiesto hasenia dôsledkov epidémie znovu otvorili ekonomiky. (Hilsenrath, Borders, 2020)

Kto je teda v danej situácii hrdinom a kto siaha na morálne dno? Mnohí experti i laici sa zhodujú, že práva jednotlivcov na ochranu svojho života a zdravia, prevenciu či ochranu pred vírusom sú bezpochyby vyššou spoločenskou prioritou ako stabilné kvartálne zisky či medziročný nárast ziskov, akcií či trhovej

hodnoty ekonomických lídrov. Dalším bežným názorom však je, že v tomto období kompromis neexistuje a čo je najlepšie pre verejné zdravie, je najlepšie aj pre ekonomiku. Ekonomika bude totiž prosperovať o to skôr, čím menšie budú zdravotné riziká. (Hilsenrath, Borders, 2020) Pri správnom vyhodnocovaní a etickom rozhodovaní však má kompromis svoje stále miesto a do hry vstupuje mnoho rozhodnutí, ktoré majú za cieľ optimalizovať zdravie a kvalitu života občanov s kvalitou ich živobytia a statkov.

Autorky I-M. García-Sánchez a A. García-Sánchez skúmali sociálnu zodpovednosť španielskych podnikov (súkromného sektora) v čase pandémie, pričom v úvode svojej štúdie uvádzajú aj konkrétne opatrenia, ktoré na pomoc svojim občanom poskytol štát. Z nich ako najviac relevantné pre objekt nášho skúmania vyberáme: *„hypotekárne moratórium, úľavy, resp. odklady splátok úverov a lízingov pre tzv. zraniteľné domácnosti, špecifické financovanie a uspokojenie potrieb likvidity spoločností v cestovnom ruchu a rôznych samostatne zárobkovo činných osôb, uľahčenie poskytovania financií menším spoločnostiam a pracovníkom na voľnej nohe v prípade problémov s hotovosťou, dočasné zjednodušené súbory predpisov o zamestnávaní, ktoré majú za úlohu predísť prepúšťaniu zamestnancov.“* (García-Sánchez, García-Sánchez, 2020). Nakoniec vo veci prejavenej sociálnej či spoločenskej zodpovednosti vyhodnotili niekoľko typov stratégií na základe rozhodnutí skúmaných španielskych podnikov, ktoré uvádzajú rozdelené v prehľadnej tabuľke, dostupnej aj s vysvetlením, ktoré uvádzame nižšie.

Získaná štatistika hovorí, že až 45 % španielskych spoločností vykonáva istý typ nezištnej, tzv. altruistickej činnosti, zameranej na pomoc verejnosti čeliť zdravotným rizikám, ktoré pandémia prináša a že túto skupinu prevažne tvoria firmy a organizácie so zameraním na energetické zdroje a ropu, telekomunikácie a technológie, priemysel a stavebníctvo. Ďalej vyplýva, že 27 % spoločností vykonáva v praxi etické praktiky zamerané na posilnenie, resp. udržanie si zákazníkov, zabránenie dočasnému prepúšťaniu zamestnancov a zaručenie likvidity firmy – tieto opatrenia sú najpopulárnejšie vo finančnom sektore. 28 % spoločností vykonáva v tomto ohľade priame obchodné praktiky a poskytuje doplnkové služby svojim klientom, čo je špecifické taktiež pre finančný sektor, tiež trh s nehnuteľnosťami a v menšej miere pre už spomínaný technologický a telekomunikačný sektor. V neposlednom rade sa z uskutočneného výskumu dozvedáme, že 19 % spoločností transparentne

zahŕňa konkrétne informácie o hospodárskych opatreniach, ktoré prijímajú na prispôsobenie vlastných prevádzkových nákladov pandemickej situácii, v častej forme napr. prezentáciou spisov o regulácii zamestnávania – naznačujúc tak najmä ochranu záujmov svojich investorov. To sa tak stáva ich hlavným cieľom v období pandémie Covid-19.

Tabuľka 1: Typológia, ciele a riziká sociálnej zodpovednosti španielskych podnikov počas pandémie

CSR	Objective	COVID-19 Risks
<i>Economic and legal responsibilities</i>	Guarantee the interests of shareholders, employees and customers in accordance with current regulations	Operational risks and liquidity and survival problems; new security risks for employees and customers
<i>Commercial CSR</i>	CSR actions closely related to products and services	Business, individual, and family liquidity problems
<i>Ethical CSR</i>	Fair and equitable CSR actions in order to avoid damages	New security risks for employees and customers; liquidity and survival problems
<i>Altruist CSR</i>	Philanthropic CSR actions aimed at preventing potential harm and alleviating negative externalities that affect the welfare state	Operational risks and liquidity problems; consequences of unemployment (including psychological help); health risks; need for training and leisure activities at home

Zdroj: García-Sanchéz, García-Snachéz, 2020.

Prvý stĺpec uvádza typológie sociálnej zodpovednosti podnikov, a síce: ekonomická a právna zodpovednosť, komerčná sociálna zodpovednosť, etická sociálna zodpovednosť a nakoniec altruistická – nezištná sociálna zodpovednosť španielskych podnikov. Druhý riadok tabuľky pojednáva o cieľoch jednotlivých typov sociálnej zodpovednosti v skúmanom období a tretí predpovedá riziká vyplývajúce z pandemickej situácie, pričom sa zameriava nielen na vlastné ekonomické výsledky ale aj potenciálne problémy jednotlivcov a rodín zasiahnutých zhoršenou socioekonomickou situáciou. (García-Sanchéz, García-Sanchéz, 2020).

4 DISKUSIA A ZÁVERY

Konštatujeme, že manažérska etika a spôsoby manažérskeho rozhodovania sa musia prispôsobovať podniku, pre ktorý je dôležité, aby bol ziskový a dlhodobo pôsobil na trhu. Správnym manažérskym riadením vie podnik dosiahnuť uspokojenie zamestnancov po všetkých stránkach pracovného života a tak si vybudovať efektívny tím pre dosahovanie stanovených cieľov ako voči svojim akcionárom, tak aj voči spotrebiteľom. Dvoma najdôležitejšími atribútmi na ceste k spomínanému želanému cieľu sú samotná osobnosť, resp. schopnosť manažéra a správny, funkčný a dynamický etický kódex. V texte sme sa zaoberali troma vybranými situáciami z praxe manažérskej etiky – krízovým manažmentom, konfliktom utajovania informácií voči etickým nariadeniam firmy a neobišli sme ani situácie, ktorú do manažmentu priniesla pandémia vírusu Covid-19.

Máme za to, že prezentovaný príspevok splnil úvodom stanovené ciele, nakoľko poukázal na niektoré nedostatky nástrojov využívaných v manažérskej etike, napr. statickosť etických kódexov firiem – analýzou sme zistili, že skutočne „živé“, pravidelne aktualizované a najmä v praxi využívané etické kódexy majú poväčšine zahraničné nadnárodné spoločnosti, ktoré si ich na Slovensko priniesli vo vlastnej forme po vzore svojich materských firiem a že mnohé slovenské firmy takéto dokumenty síce majú, prezentujú, avšak roky neaktualizujú, so zamestnancami o nich nediskutujú a sú len akýmsi povinným priečinkom na ich webových stránkach. Za ďalší z prínosov práce považujeme otvorenie podnetných tém: elektronizácie niektorých systémov štátnych inštitúcií a tiež aplikácií pre súkromný sektor, ktoré mnohým z nás počas pandémie Covid-19 uľahčili pracovný i osobný život; konfliktu etického správania sa v prípade nesúhlasu s manažmentom vlastnej spoločnosti, ktorý sme prezentovali na príklade novinárov utajujúcich informácie kvôli vyšším morálnym princípom; taktiež prínosným je podkapitola o práci dočasných manažérov vo firmách, kde vyvraciamy mýtus o možnom narušení firemnej etiky a kultúry príchodom „cudzieho“ elementu v podobe interim manažéra. Ako sme uviedli v príspevku vyššie, svojou profesionalitou a predchádzajúcimi skúsenosťami z práce v nie jednej, ale niekoľkých spoločnostiach je daný expert schopný priniesť v ére krízy spoločnosti naozaj cenné rady a nastaviť jej fungovanie novým spôsobom, ktorý môže problém spoločnosti natrvalo vyriešiť.

Okrem uvedených nás zaujali aj ďalšie otázky manažérskej etiky: Je mentálny koučing mediálnych osobností alebo športovcov poddruhom manažérskej profesie alebo samostatnou pracovnou pozíciou? Aké sú špecifiká manažérskej etiky pri riadení mimovládnych organizácií, neziskových organizácií, sociálnych, či komunitných podnikov? Je viac než interesantné sledovať dynamický vývoj odvetvia, ktorému sa venujeme a preto týmto a ďalším otázkam a výzvam riadenia podnikov podľa správnych etických noriem plánujeme venovať podstatný priestor na diskusiu a skúmanie aj v našom budúcom odbornom smerovaní.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ANSHARI, M. a kol. 2021. *COVID-19, artificial intelligence, ethical challenges and policy implications*. In: *AI & Society*. 2022. [cit. 27.12.2022]. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01471-6>
- [2] BAJZIKOVA, L., SAJGALIKOVA, H., WOJCAK, E., POLAKOVA, M., 2013. *Are flexible Work Arrangements Attractive Enough for Knowledge-intensive Bussinneses?*, In: *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*, 2013. [cit. 17.12.2022]. 99, p. 771-783. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.549>
- [3] BEDNÁR, M., 2019. *Vybrané kapitoly z Manažérskej etiky*. Košice: Vydavateľstvo ŠafárikPress, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2019, prvé vydanie, 111s. ISBN 978-80-8152-767-8. (e-publikácia)
- [4] FILOSOFOVA, T., KARZUNKE, I., 2014. *Interim Management: A New Tool to Enhance a Company's Competitive Performance Under Current Global Instability*. International Relations, 2014. In: *CONTEMPORARY ISSUES OF WORLD ECONOMICS AND POLITICS*. Bratislava: Publishing House EKONÓM, 2014. p. 155-159. ISBN 978-80-225-3980-7.
- [5] *Five functions of management*. 2017. In: *Expert Program Management*. [cit. 3.12.2022]. Dostupné na internete: <https://expertprogrammanagement.com/2017/11/five-functions-of-management/>
- [6] GARCÍA-SÁNCHEZ, I-M., GARCÍA-SÁNCHEZ, A. 2020. *Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic*. In: *Journal of Open*

- Innovation: Technology, Market, and Complexity 6, 2020. [cit. 11.12.2022]. no. 4: 126. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040126>
- [7] HILSENATH P., BORDERS, T. 2020. *Ethics and Economics of the COVID-19 Pandemic in the United States*. In: Health Services Research and Managerial Epidemiology. 2020; 7. [cit. 27.12.2022]. <https://doi.org/10.1177/2333392820957661>
- [8] JANOTOVÁ, H. et al., 2005. *Profesijná etika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 96 s. ISBN 8086861432.
- [9] JUROVÁ, J., 2013. *Manažérska etika*. In: Kontexty kultury a turizmu, 1/2013. ISSN: 1337-7760.
- [10] MARICA, M-E. 2021. *Interim – Management as a new Form of Employment – opportune in a globalized context*. In: Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2021. [cit. 18.12.2022]. Volume 15 (2021) - Issue 1., p. 975-981. <https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0091>
- [11] MELÉ, D. 2012. *Moral Competencies of the Manager*. In: Management Ethics. IESE Business Collection. Palgrave Macmillan, London, 2012. https://doi.org/10.1057/9780230361560_6
- [12] Mintzberg's Managerial Roles. 2022. In: Expert Program Management. 2022. [cit. 3.12.2022]. Dostupné na internete: <https://expertprogrammanagement.com/2022/03/mintzbergs-managerial-roles/>
- [13] NEMETH, C. J., 1997. *Managing Innovation: When Less is More*. In: California Management Review, 40 (1), 1997. [cit. 14.12.2022]. p. 59–74. <https://doi.org/10.2307/41165922>
- [14] PECHOČIAKOVÁ-SVITAČOVÁ, E., 2021. *Vybrané kapitoly z etiky pre ekonómov a manažerov*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2021, prvé vydanie, 113 s. ISBN 978-80-552-2375-9. Dostupné na internete: <http://www.slpk.sk/eldo/2021/dl/9788055223759/9788055223759.pdf>
- [15] ROVNANOVÁ, L., 2019. *Manažment. O etike manažéra*. Dostupné na internete:

https://www.pdf.umb.sk/~Irovnanova/MLS_etika_manazera_web_2019.pdf

- [16] SIMMEL, G., 1906. *The sociology of secrecy and of secret societies*. In: American Journal of Sociology, 11(4), 1906. P. 441–498.
- [17] YOUNES, D., COURPASSON, D., JACOB, M., 2020. *Ethics from Below: Secrecy and the Maintenance of Ethics*. In: Journal of Business Ethics, volume 163, p. 451–466. 2020. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4029-5>

AUTOR

PhDr. Marián Děd, PhD., MBA., L.LM. Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha o.p.s., Katedra svetovej politiky, marian.ded@vip-vs.sk.

AUTHOR

PhDr. Marián Děd, PhD., MBA., L.LM. Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha o.p.s., Department of World Policy, marian.ded@vip-vs.sk.

VLIV METODY SMOTE NA PŘESNOST BANKROTNÍCH MODELŮ ZALOŽENÝCH NA KONVOLUČNÍCH NEURONOVÝCH SÍTÍCH

THE EFFECT OF THE SMOTE METHOD ON THE ACCURACY OF BANKRUPTCY MODELS BASED ON CONVOLUTIONAL NEURAL NETWORKS

Monika Šebestová, Petr Dostál

Abstrakt: Tento článek zkoumá vliv metody SMOTE na přesnost predikce bankrotních modelů. Pro predikci bankrotu podniků v České republice byly použity konvoluční neuronové sítě založené na architektuře GoogLeNet. Vstupy do modelů jsou tvořeny finančními ukazateli podniků, jejichž hodnoty jsou převedeny na několik typů obrázků. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že použití techniky SMOTE výrazně zvyšuje přesnost klasifikace aktivních a bankrotních podniků, a zároveň snižuje chybu II. druhu, která způsobuje nesprávnou klasifikaci bankrotního podniku za aktivní.

Klíčová slova: predikce bankrotu, konvoluční neuronové sítě, finanční ukazatele, SMOTE, transfer learning, hluboké učení

Abstract: This paper analyzes the effect of the SMOTE method on the prediction accuracy of bankruptcy models. Convolutional neural networks based on the GoogLeNet architecture are used for bankruptcy prediction of firms in the Czech Republic. The inputs to the models are composed of financial indicators of enterprises, whose values are converted into several types of images. The research conducted shows that the use of the SMOTE technique significantly improves the accuracy of classification of active and bankrupt enterprises, while reducing the type II error, which is the misclassification of a bankrupt enterprise as active.

Keywords: bankruptcy prediction, convolutional neural networks, financial indicators, SMOTE, transfer learning, deep learning

JEL klasifikace: C53, C45, G33

1 ÚVOD

Problematika predikce finančního selhání a následného bankrotu firem je jednou z nejvíce diskutovaných oblastí, kterým je věnována pozornost na teoretické i praktické úrovni. V dnešní době, kdy hospodaření většiny firem v ČR i zahraničí významně ovlivnila pandemie COVID-19, se téma predikce bankrotu podniků stává opět aktuálním – společnosti se prodávají, transformují, dostávají do finanční tísně a krachují. Vzhledem k vyššímu riziku selhání malých a středních podniků, v porovnání s velkými podniky, je třeba vytvářet bankrotní modely určené přímo pro tuto skupinu podniků a zohlednit specifika typická pro tento typ společností (Kou et al., 2021). Do současné doby bylo publikováno mnoho studií, které se zabývají bankrotem podniků pomocí statistických metod, avšak menší pozornost je věnována přístupům založeným na hlubokém učení neuronových sítí. Při sestavování bankrotních modelů se lze často setkat s nedostupností dat. Nízký počet bankrotujících firem v souboru, ve srovnání s dostupností dat aktivních firem, vede k vysoce nevyváženému datovému souboru, což s sebou přináší obtíže při predikci bankrotních podniků a model tak může ignorovat zbankrotované firmy a klasifikovat je jako nekrachující (Garcia, 2022). Pro korekci tohoto nepoměru lze použít metody převzorkování, které změní rozložení tříd v trénovacích datech.

Cílem článku je posoudit vliv metody SMOTE (Synthetic Minority Oversampling Technique) na přesnost bankrotních modelů, vytvořených na základě konvolučních neuronových sítí. Vstupní proměnné modelů jsou tvořeny finančními a makroekonomickými ukazateli. Vzhledem k tomu, že konvoluční neuronové sítě pracují efektivně s analýzou obrazu, jsou vstupní numerická data ukazatelů převedena na obrázky v podobě grafů a zkoumáno, zda navýšení počtu vzorků u nevyvážených datových souborů ovlivní přesnost klasifikace podniků.

2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ

Mezi průkopníky statistických bankrotních modelů patřil Beaver (1966), který predikoval bankrot podniků pomocí jednorozměrné diskriminační analýzy. V následujících letech začaly vznikat bankrotní modely založené na vícerozměrné diskriminační analýze (Altman, 1968; Ohlson, 1980) a regresní analýze (Zmijewski, 1984). V současné době se preferovaným nástrojem pro

predikci bankrotu firem staly metody strojového učení a dostávají se tak do popředí jako metody vhodné pro řešení nelineárních problémů. Jednou z nejpopulárnějších metod jsou neuronové sítě, které patří mezi neparametrické modely a dle Vochozky (2020) jejich přesnost předpovědí v současné době vyniká nad lineárními regresními modely. Naidu a Govinda (2018) navrhli bankrotní predikční model s algoritmem učení založeném na neuronových sítích a náhodném lese (Random Forest). Analyzovali polské podniky za období let 2000-2012 a zjistili, že neuronové sítě s chybou 4,43 % dosahovaly lepších výsledků než náhodný les (chyba 5,19 %). Na základě stejných metod vytvořili predikční modely také Petropoulos et al. (2020). Došli k závěru, že neuronové sítě a náhodný les (Random Forest) dosahují téměř stejných výsledků a zároveň jsou schopny překonat přesnost ostatních metod jako např. Support Vector Machine (SVM), logistickou regresi nebo lineární diskriminační analýzu.

Relativně novou oblastí strojového učení je hluboké učení (Deep Learning). Počet aplikací těchto modelů do oblasti finanční analýzy je však velmi omezený. Výjimku tvoří několik publikací zabývajících se predikcí fluktuace cen akcií, kde jsou hluboké neuronové sítě používány pro analýzu časových řad (Balaji et al., 2018). Hluboké učení pro predikci likvidity na akciovém trhu ve Vietnamu použili ve svých publikacích Khang et al. (2021). Využití hlubokého učení pro predikci bankrotu firem uvedli ve své studii Yeh et al. (2015). Použili k tomu aplikaci hlubokých neuronových sítí typu Deep Belief Network (DBN) na volatilitu cen akcií. Model pro predikci finančního selhání australských podniků pomocí finančních dat vytvořili Elhoseny et al. (2022). K sestavení modelu použili metodu hlubokých neuronových sítí. Z výsledků vyplývá, že navržený model byl schopen predikovat finanční tíseň podniků s 95,8 % přesností.

Mezi významné modely hlubokého učení se řadí konvoluční neuronové sítě (CNN), jejichž představitelem je Szegedy et al. (2015). Publikací, které aplikují CNN sítě na finanční řízení podniků a predikci jejich bankrotů je však velmi málo. Důvodem může být orientace konvolučních neuronových sítí na obrázky, což s sebou přináší omezení ve zpracování numerických dat a finančních výkazů. Jako příklad jedné z mála aplikací lze uvést publikaci Hosaka (2019), který aplikoval konvoluční neuronovou síť na predikci bankrotu firem pomocí pixelových obrázků ve stupních šedi. Použil k tomu účetní výkazy 102 bankrotních a 2062 aktivních firem za období 4 let. Hodnoty poměrových

finančních ukazatelů převedl na stupně šedi (hodnoty 0-255) a velikost datového souboru navýšil pomocí vážených průměrů, čímž vytvořil další syntetické vstupy. Celkem vytvořil 7520 obrázků, které použil k trénování konvoluční neuronové sítě typu GoogLeNet.

Predikční modely ke svému učení potřebují větší množství dat, které je v oblasti bankrotu firem někdy obtížnější získat. Často se lze setkat s nepoměrem mezi počtem aktivních a bankrotních podniků. Pro zvýšení počtu případů v nevyváženém datovém souboru lze použít techniky převzorkování, kterou je například syntetická technika minoritního převzorkování (SMOTE), představená autorem Chawla, et al. (2002). Metodu použil ve své publikaci Garcia (2022) a dokázal, že vyvážením datového souboru lze zvýšit přesnost klasifikace bankrotních podniků. Smiti a Soui (2020) použili metodu na úpravu polských bankrotních datových souborů. Na nevyváženém datovém souboru zjistili, že u několika metod strojového učení došlo k významnému zvýšení klasifikační výkonnosti. Mezi další autory, kteří metodu SMOTE použili pro zvýšení počtu vzorků při predikci bankrotu, lze zařadit Faris et al. (2020) a Shen et al. (2021). Další používanou metodou k úpravě nevyvážených datových souborů je podvzorkování (undersampling), při kterém dochází k vyvážení datových tříd odebráním vzorků patřících do většinové (negativní) třídy. Podle García et al. (2020) se jedná o méně vhodnou variantu než převzorkování, protože dochází k odstranění důležitých informací.

3 METODOLOGIE

3.1 Příprava dat

3.1.1 Odstranění odlehlých hodnot

Z datového souboru byly pomocí winsorizovaného průměru odstraněny odlehlé hodnoty ukazatelů, jejichž identifikace byla provedena na základě Grubbsova testu (Grubbs, 1969). Při **Grubbsově testu** byla data nejprve vzestupně seřazena způsobem $x_1 \leq x_2 \leq \dots \leq x_n$ a následně určeno, zda hodnota x_1 příp. x_n představuje odlehlou hodnotu. Grubbsův test odlehlých hodnot je definován následujícím vztahem:

$$G = \frac{\max |x_i - \bar{x}|}{s}, \quad (1)$$

kde číselník představuje maximální absolutní odchylku od průměru a s směrodatnou odchylkou.

Samotné odstranění odlehlých hodnot bylo provedeno pomocí **winsorizovaného průměru**, pomocí kterého je možné nahradit určité procento extrémních hodnot na straně minima a maxima následující méně extrémní hodnotou. Winsorizovaný průměr je vyjádřen vztahem (Meloun a Militký, 2002):

$$\bar{x}_w(\vartheta) = \frac{1}{n} \left[(M + 1)(x_{(M+1)} + x_{(n-M)}) + \sum_{i=M+2}^{n-M-1} x_{(i)} \right], \quad (2)$$

kde $M = \text{int}(\vartheta n/100)$,

ϑ je procento nahrazených pořádkových statistik,

$x_{(i)}$ jsou pořádkové statistiky (vzestupně seřazené prvky výběru),

n je počet prvků výběru.

3.1.2 Výběr vstupních proměnných

Pro výběr vhodných ukazatelů predikujících bankrot podniků byla použita logistická regrese, která je vyjádřena následujícím vztahem (Hendl, 2012):

$$\ln \left(\frac{P(x)}{1-P(x)} \right) = \beta_0 + \sum_i \beta_i x_i, \quad (3)$$

kde $P(x)$ je odhad střední hodnoty pravděpodobnosti výskytu sled. jevu,

β_0 a β_i jsou regresní koeficienty,

x_i jsou hodnoty nezávisle proměnných.

Při hledání optimální podmnožiny prediktorů závisle proměnné z množiny potenciálních prediktorů byla použita kroková *dopředná* logistická regrese. Při dopředné krokové regresi dochází k výběru ukazatelů následovně: V prvním kroku je vybrán nejlepší prediktor a zařazen do tvořené množiny prediktorů. Ve druhém kroku je přidána proměnná, která nejvíce zlepšuje predikční schopnost proměnných, které jsou do predikce již zařazené. V dalším kroku je odstraněna proměnná, jejíž příspěvek pro predikci klesl pod mez významnosti. Tento proces se opakuje, dokud přidáním dalšího prediktoru nedojde k významnému zlepšení predikce. Poté se proces přibírání prediktorů ukončí.

3.2 Syntetická technika minoritního převzorkování (SMOTE)

Nerovnováha mezi počtem vzorků aktivních (451) a bankrotních (69) podniků byla vyřešena pomocí aplikace algoritmu SMOTE, pomocí něhož došlo k převzorkování dat pro obnovení rovnováhy trénovací množiny. Jedná se o statistickou metodu, která vyváženým způsobem generuje nové instance z existujících dat a nemění tak počet případů většiny. Klíčovou myšlenkou metody SMOTE je zavedení syntetických případů namísto pouhé replikace dat z menšinové třídy, čímž dochází k poskytování nových informací pro modely strojového učení (Garcia, 2022).

Metoda SMOTE vytváří syntetická data pomocí algoritmu k -nejbližšího souseda. Postup metody je následující (Fernández et al., 2018):

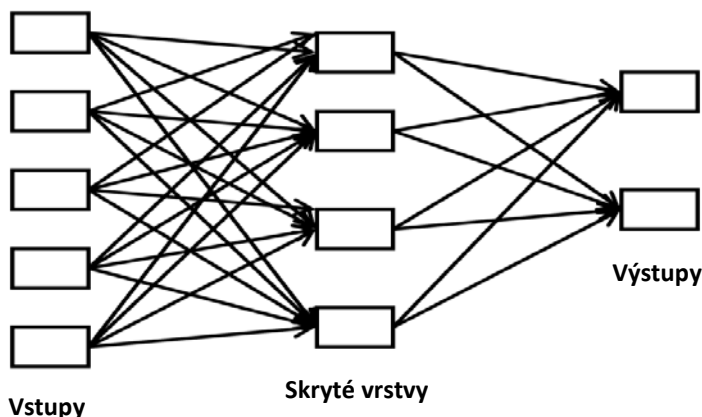
- Stanovení velikosti převzorkování N (počet nových případů, nejčastěji uváděno v procentech z počtu dat v menšinové třídě).
- Následně je proveden iterační proces, který se skládá z několika kroků:
 - Z pozitivní (menšinové) množiny je náhodně vybrána instance třídy.
 - Pro zvolenou instanci jsou stanoveny k -nejbližší sousedé K (obvykle $k = 5$).
 - Nakonec je vybráno N z těchto K instancí pro interpolaci nových syntetických instancí. Pomocí metriky vzdálenosti je vypočítán rozdíl vzdáleností mezi vektorem příznaků (vybranou instancí třídy z bodu 1) a jeho sousedy. Získaný rozdíl je vynásoben libovolnou náhodnou hodnotou z intervalu $[0,1]$ a přičten k předchozímu vektoru příznaků.

3.3 Konvoluční neuronové sítě

Neuronové sítě jsou považovány za nedokonalý model myšlení lidského mozku. Jsou založeny na modelu, který se skládá ze vzájemně propojených skupin umělých neuronů. Trénování sítě spočívá ve vhodném nastavení vah mezi vstupy, jejichž hodnoty jsou na začátku trénování nastaveny náhodně (Dostál, 2012). V praxi se nejčastěji používají vícevrstvé neuronové sítě. Jsou složeny ze vstupní a výstupní vrstvy, mezi nimiž se nacházejí vrstvy skryté. Za nejznámější a nejpoužívanější algoritmus učení neuronových sítí je považována metoda **backpropagation**, která je založena na minimalizaci rozdílu mezi

výstupní a vstupní hodnotou (Munakata, 2008). Struktura vícevrstvé neuronové sítě je uvedena na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Struktura vícevrstvé neuronové sítě



Zdroj: upraveno dle Kabari a Nwachukwu (2012)

Jedním z nástrojů neuronových sítí, který je nejvhodnější použít pro práci s obrazem, jsou **konvoluční neuronové sítě (CNN)**. Jedná se o architektury pro hluboké učení (Deep Learning) a používají se zejména pro rozpoznávání objektů na snímcích (Gao a Lim, 2019). Jádrem CNN sítí jsou dvourozměrné konvoluční vrstvy, díky nimž jsou tyto sítě vhodné pro zpracování souborů 2D dat, jako např. obrázků (Jirkovský, 2018a). Na Obrázku 2 je znázorněna obecná skladba CNN sítě určená ke klasifikaci objektů v obrázcích. Konvoluční vrstvy bývají často doplněny vrstvami ReLU (Rectified Linear Units) a Pooling, jejichž úkolem je úprava výstupů (např. odstranění záporných hodnot) a převzorkování na menší rozměr. Za sadou konvolučních vrstev se nacházejí klasifikační vrstvy, které vyhodnocují rysy extrahované ze vstupních obrázků (Jirkovský, 2018a).

Obrázek 2: Obecná skladba konvoluční neuronové sítě



Zdroj: Jirkovský (2018a)

Stejně jako jiné neuronové sítě se CNN síť skládá ze vstupní vrstvy, výstupní vrstvy a mnoha skrytých vrstev mezi nimi. **Vstupní vrstva** vkládá do sítě obrázek, které následně normalizuje. Definuje velikost vstupních obrázků a v případě potřeby tuto velikost mění. Dvourozměrná **konvoluční vrstva** se skládá z neuronů, které se připojují k dílčím oblastem vstupních obrázků a aplikuje na ně klouzavé konvoluční filtry, které jsou schopny se učit. Tyto filtry se aktivují tehdy, jakmile uvidí určitý typ vizuálního prvku, např. hranu nebo skvrnu barvy. **Aktivační vrstva ReLU** zajišťuje rychlejší a efektivnější trénink tím, že mapuje záporné hodnoty na nulu a kladné hodnoty zachovává. **Pooling vrstva** zmenšuje velikost obrazu se zachováním obsažených informací. Sama o sobě neprovádí žádné učení, pouze snižuje počet parametrů, které se mají učit v následujících vrstvách. Po konvolučních a pooling vrstvách následuje **plně propojená vrstva**, která kombinuje všechny naučené informace z předchozí vrstvy. Jedná se o předposlední vrstvu, jejímž výstupem je vektor o počtu tříd, které bude síť schopna predikovat. Tento vektor obsahuje také pravděpodobnost predikce pro každý klasifikovaný obrázek. Poslední vrstva architektury CNN sítě je **klasifikační vrstva**, která poskytuje výstup klasifikace (Specify Layers of Convolutional Neural Network, © 1994-2022).

3.3.1 Transfer Learning

Proces učení konvoluční neuronové sítě „od nuly“ vyžaduje velké množství trénovacích dat a nastavení milionů váhových koeficientů. Alternativou k tomuto typu učení je využití „předučené“ sítě, která je schopna ze vstupních údajů sama extrahovat charakteristické rysy. Tento postup se nazývá **transfer learning** a umožňuje doladit parametry předem vytvořených sítí, čímž se trénink stává rychlejší a jednodušší.

Princip fungování metody transfer learning vychází z předpokladu, že prvky klasifikace objektů v obrazových datech jsou v prvních vrstvách sítě relativně shodné. K přizpůsobení sítě pro konkrétní problémy tedy stačí doučit pouze několik posledních vrstev, které rozlišují konkrétní objekty na obrázku (Jirkovský, 2018b). K učení CNN sítě lze použít velké množství předtrénovaných sítí. Mezi nejznámější architektury přenosového učení patří např. GoogLeNet a AlexNet, jejichž struktura umožňuje doladit výkon sítě na vlastních datech. Tyto sítě byly natrénovány na více než milionu obrázků a dokáží klasifikovat objekty do tisíce kategorií. V předloženém článku je použita konvoluční neuronová síť **GoogLeNet**. Má 22 vrstev a byla vyvinuta výzkumníky ze společnosti Google. Vstupní vrstva architektury přijímá obrázky o rozměrech 224 x 224 pixelů.

4 DATA

Do výzkumu bylo zahrnuto 520 stavebních podniků (451 aktivních a 69 bankrotních podniků). Vybrané podniky musely splňovat následující požadavky: Analyzované podniky sídlí na území České republiky. Podnik je zařazen do kategorie malých a středních podniků (MSP). Jedná se o společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Hlavní podnikatelská činnost společností musí podle CZ-NACE spadat do kategorie F (Stavebnictví). Podnik zařazený do výzkumu musí být aktivní, neaktivní (po úpadku) nebo aktivní v insolvenčním řízení. Informace o jednotlivých účetních závěrkách byly získány z databází AMADEUS a ORBIS. Data aktivních i bankrotních podniků pokrývají období let 2011-2018, přičemž u bankrotních podniků se jedná o účetní výkazy 1-3 roky před bankrotem (k bankrotní události došlo v letech 2012-2019).

S využitím softwaru Statistica byly ze základního datového souboru pomocí winsorizovaného průměru odstraněny odlehle hodnoty, k jejichž identifikaci byl použit Grubbsův test. Nahrazeno bylo 2,5 % extrémních hodnot na straně minima a maxima (celkem tedy 5 % hodnot) následující méně extrémní hodnotou. Následně bylo z celkového počtu 45 finančních a makroekonomických ukazatelů pomocí logistické regrese vybráno 8 ukazatelů, jejichž p-hodnota byla menší než 0,05. Tyto ukazatele následně tvořily vstupní proměnné v navržených modelech. Seznam finálních proměnných je uveden v Tabulce 1.

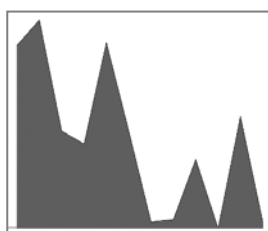
Tabulka 1: Redukovaný počet ukazatelů na základě logistické regrese

Ukazatel	p-value
Logaritmus aktiv	0,0000
Krátkodobé závazky/celková aktiva	0,0000
EAT/tržby	0,0016
Zásoby/průměrné tržby	0,0002
Celkové závazky/celková aktiva	0,0000
Meziroční růst aktiv	0,0021
CZ<>CA*	0,0000
HDP CELKEM (mil. Kč)	0,0128

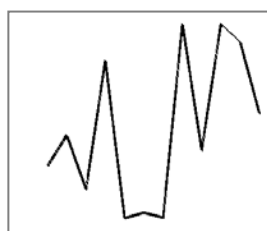
* hodnota 1, pokud celkové závazky > celková aktiva;
hodnota 0, pokud celkové závazky < celková aktiva

Zdroj: vlastní zpracování

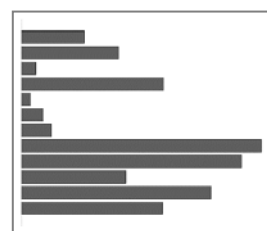
Vzhledem k tomu, že CNN sítě dosahují nejlepších výsledků ve zpracování obrazu, bylo potřeba hodnoty proměnných každého podniku graficky zpracovat. Cílem bylo predikčnímu modelu předložit obrázek, který by odrážel finanční situaci podniku v čase, přičemž každý z vybraných ukazatelů byl zaznamenán v 3leté časové ose. V softwaru MATLAB od společnosti MathWorks byly z hodnot ukazatelů jednotlivých firem vygenerovány obrázky, které sloužily jako vstupní proměnné do modelů. Pro predikci bankrotu byly použity tři různé typy grafického zpracování vstupních proměnných, jejichž podoba je uvedena na následujícím Obrázku 3.

Obrázek 3: Typy grafického zpracování vstupních dat

AREA



PLOT



BARH

Zdroj: vlastní zpracování

5 VÝSLEDKY

Predikční modely byly sestaveny ve dvou variantách. V první variantě byl použit originální počet bankrotních podniků (69 vzorků), ve druhé variantě byla

použita metoda SMOTE pro vytvoření syntetických proměnných a navýšení počtu případů v menšinové třídě bankrotních podniků na 173 vzorků. Uvedené modely byly sestaveny na základě stejných parametrů a testováno, která varianta je pro predikci bankrotu firem nejpřesnější.

K modelování predikce bankrotu firem byla použita předtrénovaná konvoluční neuronová síť založená na architektuře GoogLeNet. Vstupní data byla rozdělena na trénovací a validační množinu. Trénink sítě probíhal na 70 % obrázků a validace modelu byla ověřena na zbývajících 30 % obrázků. Trénink neuronové sítě probíhal ve 40 epochách. Po uplynutí maximálního počtu epoch bylo trénování sítě zastaveno a zaznamenána jeho přesnost.

Na základě výše uvedených ukazatelů (Tabulka 1) byly sestaveny modely. Trénovací a validační proces každého modelu byl spuštěn třikrát a do výsledků zaznamenána průměrná hodnota jejich výstupů. Uvedené přesnosti modelů jsou v následujících tabulkách posuzovány pomocí celkové přesnosti a metricky F-measures (vhodnější pro nevyvážené datové soubory):

$$\text{Celková přesnost} = \frac{TP+TN}{TP+TN+FP+FN}, \quad (4)$$

$$\text{F-measures} = \frac{2 * \text{Precision} * \text{Sensitivity}}{\text{Precision} + \text{Sensitivity}}, \quad (5)$$

kde TP je počet správně klasifikovaných bankrotních podniků, TN je počet správně klasifikovaných aktivních podniků, FP je počet aktivních podniků, které model označil za bankrotní a FN je počet bankrotních podniků, které byly modelem označeny za aktivní, $\text{Precision} = TP/(TP+FP)$, $\text{Sensitivity} = TP/(TP+FN)$. Některé modely mohou mít vyšší charakteristiku Precision, jiné naopak Sensitivity. Charakteristika F-measures z těchto hodnot vytváří harmonický průměr (převrácenou hodnotu aritmetického průměru převrácených hodnot) a umožňuje tak zjistit přesnost modelu s nevyváženou datovou sadou pomocí jednoho čísla (Chen, 2011). U obou ukazatelů přesnosti lze dosáhnout výsledku na intervalu $[0,1]$, kdy 1 značí nejvyšší přesnost.

5.1 Modelování

V této části jsou uvedeny výsledky modelování bankrotních modelů, které byly vytvořeny s využitím softwaru MATLAB verze R2022b.

5.1.1 Modely s původním počtem dat

V následující části jsou uvedeny trénovací a validační přesnosti modelů, jejichž vstupní proměnné pochází z původního počtu vzorků (451 aktivních a 69 bankrotních firem). **Celková přesnost** klasifikace při učení sítě byla nejvyšší u dvou vytvořených modelů, a to u grafického zpracování typu AREA a PLOT (99,73 %). Nejvyšší přesnosti validace bylo dosaženo u modelu s použitými obrázky typu PLOT (90,38 %). K posouzení kvality predikce bankrotních podniků, byla použita metrika **F-measures**. Stejně jako u celkové přesnosti dosáhly nejlepších výsledků při tréninku sítě modely s grafickými vstupy typu AREA a PLOT. U validačních dat dokázal nejlépe predikovat bankrotní podniky model s grafickým zpracováním typu PLOT. Výše uvedené výsledky jsou zobrazeny v Tabulce 2.

Tabulka 2: Celková přesnost a F-measures modelů s originálními daty

Typ obrázku	Celková přesnost		F-measures	
	Trénink	Validace	Trénink	Validace
AREA	0,9973	0,8654	0,9895	0,4324
PLOT	0,9973	0,9038	0,9895	0,5714
BARH	0,9780	0,8846	0,9167	0,5500

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Modely se syntetickými daty

Učící proces CNN sítě dosahuje lepších výsledků při větším množství trénovacích dat. V analyzovaném vzorku je počet položek pro trénování sítě malý (především u bankrotních podniků). V následující části jsou proto uvedeny trénovací a validační přesnosti modelů, u nichž došlo k navýšení vzorku bankrotních podniků o syntetická data. Nové případy byly vytvořeny pomocí metody SMOTE. Počet aktivních podniků zůstal stejný, zatímco u bankrotních podniků došlo k navýšení vzorku o 1,5násobek (ze 69 na 173 vzorků) a syntetické proměnné byly vypočítány z 5 nejbližších sousedních hodnot. Po aplikaci metody SMOTE dosáhl nejlepších výsledků ve všech sledovaných kategoriích přesností model s grafickým zpracováním vstupů typu PLOT. Výsledné přesnosti modelů po použití metody SMOTE jsou uvedeny v Tabulce 3.

Tabulka 3: Celková přesnost a F-measures modelů s použitím SMOTE

Typ obrázku	Celková přesnost		F-measures	
	Trénink	Validace	Trénink	Validace
AREA	0,9963	0,8984	0,9959	0,8119
PLOT	0,9977	0,9144	0,9959	0,8462
BARH	0,9908	0,8984	0,9835	0,8224

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Porovnání modelů

Z předešlé analýzy přesností modelů vyplývá, že lepších výsledků je dosahováno u modelů s navýšeným počtem vzorků bankrotních podniků pomocí metody SMOTE. Pro potvrzení, zda je tento typ modelů vhodný také pro predikci bankrotu, byla na validačních datech provedena analýza chyby II. druhu a zjišťováno, zda modely nemají ve velké míře tendenci označovat bankrotní podniky za aktivní (Tabulka 4). Tím by společnosti nebyly včas upozorněny na blížící se finanční problémy a tato situace by mohla vézt až k jejich bankrotu. Chyba II. druhu tedy měří podíl případů, ve kterém jsou bankrotující podniky nesprávně identifikovány jako aktivní (falešně negativní) a její výpočet je dán vztahem:

$$\text{Chyba II. druhu} = \frac{FN}{TP+FN}, \quad (6)$$

kde FN je počet bankrotních podniků, které byly modelem označeny za aktivní a TP je počet správně klasifikovaných bankrotních podniků.

Tabulka 4: Chyba II. druhu u vytvořených modelů

Typ obrázku	Originální data	Rozšířená data (SMOTE)
AREA	0,619	0,211
BARH	0,476	0,154
PLOT	0,524	0,151
Průměr	0,540	0,172

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků uvedených v Tabulce 4 je vidět patrný rozdíl mezi modely s původním počtem vzorků a modely s vytvořenými syntetickými daty pomocí metody SMOTE. Modely s původním počtem dat dosahují mnohem vyšší chyby

II. druhu než modely rozšířené o syntetická data a ve větší míře označují bankrotní podniky za aktivní, což při důvěřování tomuto typu modelu může firmám přinášet vysoké náklady a ztráty. Jako vhodný typ modelů pro predikci bankrotu firem jsou tedy považovány modely s daty upravenými pomocí metody SMOTE, které jsou schopny lépe odhalit bankrotující podnik a včas tak firmy informovat o možném selhání podnikání.

6 ZÁVĚR

Tento článek se zabýval problematikou predikce bankrotu firem s použitím konvolučních neuronových sítí. Bylo zkoumáno, zda použití syntetické techniky minoritního vzorkování (SMOTE) pro vytvoření syntetických dat má vliv na přesnost predikce. Z hodnot vybraných finančních a makroekonomických ukazatelů byly vygenerovány 3 typy obrázků, které sloužily jako vstupy do modelů. K tvorbě modelů byla použita metoda transfer learning s předučnou sítí GoogLeNet. Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že s použitím metody SMOTE se zvyšuje přesnost správné klasifikace podniků na aktivní a bankrotní. Současně se výrazně snižuje chyba II. druhu, ve které jsou bankrotní podniky nesprávně označeny za aktivní. Tato chybná predikce může mít pro firmy díky absenci včasného varování negativní důsledky. Nejlepších predikčních výsledků dosáhl model s typem obrázku PLOT, a to na základě trénovacích i validačních dat, včetně nejlepších výsledků v oblasti chyby II. druhu.

Pro další výzkum by bylo vhodné zanalyzovat i jiné předučné architektury CNN sítí a zjistit, zda některá z nich pracuje s obrázky finančních ukazatelů a následnou predikcí bankrotu efektivněji.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ALTMAN, Edward I., 1968. *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*. The Journal of Finance. 23(4), 589-609. ISSN 00221082.
- [2] BALAJI, A., D.S. HARISH RAM a Binoy B. NAIR, 2018. *Applicability of Deep Learning Models for Stock Price Forecasting An Empirical Study on BANKEX Data*. Procedia Computer Science. 143, 947-953. ISSN 18770509.

- [3] BEAVER, Wh., 1966. *Financial Ratios as Predictors of Failure*. Journal of Accounting Research. (4), 71-111.
- [4] CHAWLA, N. V., K. W. BOWYER, L. O. HALL a W. P. KEGELMEYER, 2002. *SMOTE: Synthetic Minority Over-sampling Technique*. Journal of Artificial Intelligence Research. 16, 321-357. ISSN 1076-9757.
- [5] CHEN, Mu-Yen, 2011. *Bankruptcy prediction in firms with statistical and intelligent techniques and a comparison of evolutionary computation approaches*. Computers. 62(12), 4514-4524. ISSN 08981221.
- [6] DOSTÁL, Petr, 2012. *Pokročilé metody rozhodování v podnikatelství a veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-798-7.
- [7] ELHOSENY, Mohamed, Noura METAWA, Gabor SZTANO a Ibrahim M. EL-HASNONY, 2022. *Deep Learning-Based Model for Financial Distress Prediction*. Annals of Operations Research. Springer. ISSN 0254-5330.
- [8] FARIS, Hossam, Ruba ABUKHURMA, Waref ALMANASEER, Mohammed SAADEH, Antonio M. MORA, Pedro A. CASTILLO a Ibrahim ALJARAH, 2020. *Improving financial bankruptcy prediction in a highly imbalanced class distribution using oversampling and ensemble learning: a case from the Spanish market*. Progress in Artificial Intelligence. 9(1), 31-53. ISSN 2192-6352.
- [9] FERNÁNDEZ, Alberto, Salvador GARCÍA, Mikel GALAR, Ronaldo C. PRATI, Bartosz KRAWCZYK a Francisco HERRERA, 2018. *Learning from Imbalanced Data Sets* [online]. 1. Switzerland: Springer. ISBN 978-3-319-98074-4. Dostupné také z: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-98074-4>
- [10] GAO, Qishuo a Samsung LIM, 2019. *Classification of hyperspectral images with convolutional neural networks and probabilistic relaxation*. Computer Vision and Image Understanding. 188. ISSN 10773142.
- [11] GARCIA, John, 2022. *Bankruptcy prediction using synthetic sampling*. Machine Learning with Applications. 9. ISSN 26668270.
- [12] GARCÍA, V., J.S. SÁNCHEZ, A.I. MARQUÉS, R. FLORENCIA a G. RIVERA, 2020. *Understanding the apparent superiority of over-sampling through*

- an analysis of local information for class-imbalanced data. Expert Systems with Applications.* 158. ISSN 09574174.
- [13] GRUBBS, Frank E., 1969. *Procedures for Detecting Outlying Observations in Samples.* Technometrics. 11(1), 1-21. ISSN 0040-1706.
- [14] HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat.* 4., rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.
- [15] HOSAKA, Tadaaki, 2019. *Bankruptcy prediction using imaged financial ratios and convolutional neural networks. Expert Systems with Applications.* 117, 287-299. ISSN 09574174.
- [16] JIRKOVSKÝ, Jaroslav, 2018a. *Deep learning vs. signály a časové řady.* Automa [online]. 2018(11), 24-26 [cit. 2021-05-27]. ISSN 1210-9592. Dostupné z: https://automa.cz/Aton/FileRepository/pdf_articles/11834.pdf
- [17] JIRKOVSKÝ, Jaroslav, 2018b. *Deep Learning a prostředí MATLAB.* Humusoft [online]. 31. 8.2 018 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.humusoft.cz/blog/20180831-deep-learning/>
- [18] KABARI, L. G. a E. O. NWACHUKWU, 2012. *Neural Networks and Decision Trees For Eye Diseases Diagnosis.* Advances in Expert Systems [online]. InTech, 2012-12-05 [cit. 2017-01-05]. ISBN 978-953-51-0888-7. Dostupné z: doi:10.5772/51380
- [19] KHANG, Pham Quoc, Klaudia KACZMARCZYK, Piotr TUTAK, Paweł GOLEC, Katarzyna KUZIĄK, Radosław DEPCZYŃSKI, Marcin HERNES a Artur ROT, 2021. *Machine learning for liquidity prediction on Vietnamese stock market.* Procedia Computer Science. 192, 3590-3597. ISSN 18770509.
- [20] KOU, Gang, Yong XU, Yi PENG, Feng SHEN, Yang CHEN, Kun CHANG a Shaomin KOU, 2021. *Bankruptcy prediction for SMEs using transactional data and two-stage multiobjective feature selection.* Decision Support Systems. 140. ISSN 01679236.
- [21] MELOUN, Milan a Jiří MILITKÝ, 2002. *Kompedium statistického zpracování dat: metody a řešené úlohy včetně CD.* Praha: Academia. ISBN 80-200-1008-4.

- [22] MUNAKATA, Toshinori., 2008. *Fundamentals of the new artificial intelligence: neural, evolutionary, fuzzy and more*. 2nd ed. London: Springer, 255 s. ISBN 978-184-6288-395.
- [23] NAIDU, Pranav a Kharisma GOVINDA, 2018. *Bankruptcy prediction using neural networks*. In: Second International Conference on Inventive Systems and Control. s. 248-251. ISBN 978-1-5386-0806-7.
- [24] OHLSON, James A., 1980. *Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy*. Journal of Accounting Research. 18(1), 109-131. ISSN 00218456.
- [25] PETROPOULOS, Anastasios, Vasilis SIAKOULIS, Evangelos STAVROULAKIS a Nikolaos E. VLACHOGIANNAKIS, 2020. *Predicting bank insolvencies using machine learning techniques*. International Journal of Forecasting. 36(3), 1092-1113. ISSN 01692070.
- [26] SHEN, Feng, Xingchao ZHAO, Gang KOU a Fawaz E. ALSAADI, 2021. *A new deep learning ensemble credit risk evaluation model with an improved synthetic minority oversampling technique*. Applied Soft Computing. 98. ISSN 15684946.
- [27] SMITI, Salima a Makram SOUI, 2020. *Bankruptcy Prediction Using Deep Learning Approach Based on Borderline SMOTE*. Information Systems Frontiers. 22(5), 1067-1083. ISSN 1387-3326.
- [28] *Specify Layers of Convolutional Neural Network*, © 1994-2022. MathWorks [online]. [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.mathworks.com/help/deeplearning/ug/layers-of-a-convolutional-neural-network.html>
- [29] SZEGEDY, Christian, WEI LIU, YANGQING JIA, et al., 2015. *Going deeper with convolutions*. 2015 IEEE Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR). IEEE, 2015, 1-9. ISBN 978-1-4673-6964-0.
- [30] VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.
- [31] YEH, Shu-Hao, Chuan-Ju WANG a Ming-Feng TSAI, 2015. *Deep belief networks for predicting corporate defaults*. 2015 24th Wireless and

Optical Communication Conference (WOCC). IEEE, 2015, 159-163. ISBN 978-1-4799-8868-6.

- [32] ZMIJEWSKI, Mark E., 1984. *Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models*. Journal of Accounting Research. 22, 59-82. ISSN 00218456.

AUTOŘI

Ing. Monika Šebestová, Ústav informatiky, Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, e-mail: Monika.Sebestova@vut.cz.

prof. Ing. Petr Dostál, CSc., Ústav informatiky, Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, e-mail: dostalp@vut.cz.

AUTHORS

Ing. Monika Šebestová, Department of Informatics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: Monika.Sebestova@vut.cz.

prof. Ing. Petr Dostál, CSc., Department of Informatics, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, e-mail: dostalp@vut.cz.

ACTA STING

Published / Vydává:

STING COLLEGE

Vysoká škola Sting, o.p.s.

Address / Adresa:

Rašínova 103/2, 602 00 Brno

Czech Republic

+420 603 462 002

<https://www.sting.cz>

Number / Číslo:

4/2022

Date of publication / Datum vydání:

31st December 2022

31. 12. 2022

Evidence number / Evidenční číslo:

MK ČR E 20461

ISSN (online):

1805-6873