

## 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 troma 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)

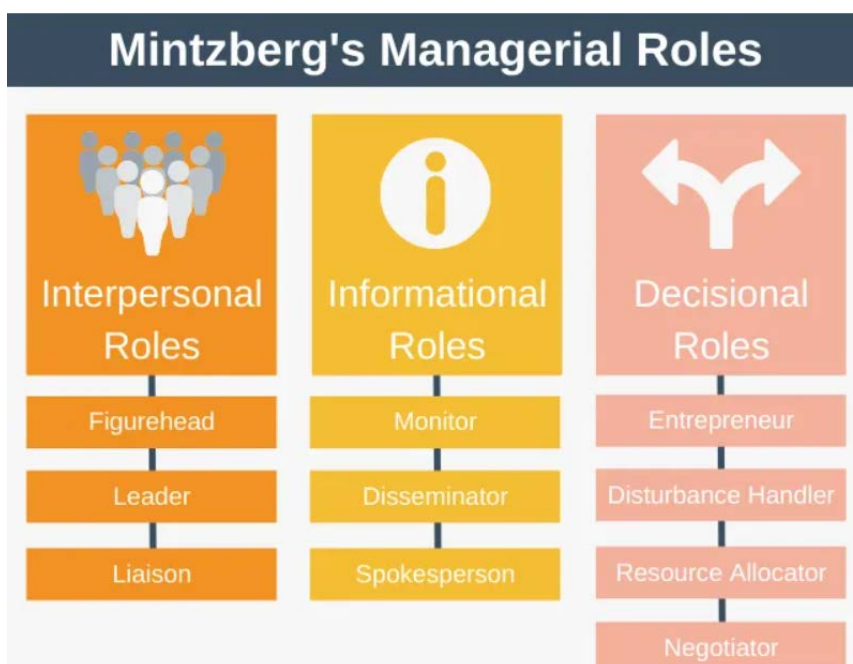
Začiatkom 20. storočia vyvinul H. Fayol, považovaný za jedného zo zakladateľov teórie manažmentu, model piatich jeho funkcií. Pri svojej teórii vychádzal z praktických skúsenosti na pracovnej pozícii konateľa ťažobnej spoločnosti, kde dlhé roky pôsobil. Kládol dôraz na profesionálne, formálne školenie 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. Dočasní, resp. krízoví 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 zahrňať 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 utajujú 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 ciele 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, kuriérske a farmaceutické spoločnosti, firmy zabezpečujúce výrobu a distribúciu ochranných pomôcok, ktoré dosahovali niekoľkonásobky svojich dovedajších 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-Sánchez, García-Sánchez, 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-Sánchez, García-Sánchez, 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 Bussinesses?*, 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] HILSEN RATH 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](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] ROVŇANOVÁ, L., 2019. *Manažment. O etike manažéra*. Dostupné na internete:

[https://www.pdf.umb.sk/~lrovnanova/MLS\\_etika\\_manazera\\_web\\_2019.pdf](https://www.pdf.umb.sk/~lrovnanova/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.